

**PENGARUH AMBIGUITAS PERAN DAN KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah  
Cabang Koordinator Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**RANGGA WIJAYA**

**NIM. C2A008231**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2013**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Rangga Wijaya

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008231

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH AMBIGUITAS PERAN DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN (STUDI PADA PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH  
CABANG KOORDINATOR SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

Semarang, 12 April 2013

Dosen Pembimbing

(Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.)

NIP. 197508062000032001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Rangga Wijaya

Nomor Induk Mahasiswa : C2A008231

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH AMBIGUITAS PERAN DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN (STUDI PADA PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH  
CABANG KOORDINATOR SEMARANG)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 April 2013**

Tim penguji

1. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si ( )
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. ( )
3. Dr. Suharnomo, S.E., M.si. ( )

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“Maka nikmat Tuhan manakah yang kamu dustakan?” (Q.S. Ar-Rahman 55)*

*“Kebanggaan yang terbesar bukanlah karena tidak pernah gagal,  
tetapi mampu bangkit kembali setiap kali jatuh”*

*(Confusius)*

\*\*\*

*This minithesis is dedicated to my beloved mom, dad and my sista,  
my friends, and my university*

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Rangga Wijaya, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : Pengaruh Ambiguitas Peran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan orang yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan melakuakn tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima

Semarang, 12 April 2013

Yang membuat pernyataan,

(Rangga Wijaya)

NIM : C2A008231

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh ambiguitas peran dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode judgement sampling yaitu dengan cara mengambil sampel terpilih sebanyak 60 responden pada Bank Jateng dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner, sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode literatur dan sumber dari internet.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : ambiguitas peran, kepuasan kerja, kinerja.

## ***ABSTRACT***

*This study aims to determine the effect of role ambiguity and job satisfaction on employees performance at PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang.*

*Sampling in research is done by using the method of judgement sampling is by taking a sample selected by as much as 60 respondents on Bank Jateng and analyzed using path analysis. Collecting data primary aimed with the methods a questionnaire, while collecting data secondary done with a method of literature and the source of the internet.*

*The result showed that role ambiguity have negative effect and insignificant job satisfaction, role ambiguity have negative effects and significant to employees performance while job satisfaction have positive effect and significant to employee performance.*

*Keywords : role ambiguity, job satisfaction, performance*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nyalah penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Pengaruh Ambiguitas Peran dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang).

Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, secara moril maupun materiil. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Drs. H. M Nasir, M.Si, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Ibu Ismi Darmastuti S.E., M.Si. selaku Dosen Wali dan Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan dalam perwalian dan saran, motivasi, dan pengarahan dalam menyusun skripsi ini.
3. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan.
4. Bapak Koco Parwoto selaku Pimpinan PT. BPD Jateng Cabang Koordinator yang telah memberikan ijin dalam melaksanakan penelitian.
5. Bapak Suhandono selaku Pimpinan Bidang Pemasaran PT. BPD Jateng Cabang Koordinator yang telah memberikan ijin dalam melaksanakan penelitian.
6. Bapak Respati Isharsuntoro selaku Kepala Seksi SDM dan UMUM yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data penelitian.

7. Papa Mama dan Adikku yang selalu memberikan do'a, restu, dan motivasi kepada penulis.
8. Oda Eiichiro atas karyanya yang selalu menghibur dan memberikan inspirasi kepada penulis.
9. Teman-teman KKN Tim 1 2012 Desa Jojo, Mejobo, Kudus : Aci, Adi, Nelly, Bella, Huda, Ateng, Echa, Nita, Rizal, Fina, Anna, atas kebersamaan dan kekeluargaan yang telah terjalin dengan baik.
10. Teman-teman SDM 2008 dan 2009 : Nadya, Iqbal N, Iis, Riski, Awal, Alvin, Kiki, Loly, Renata, dan pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas dukungan dan kebersamaannya.
11. Teman-teman Reguler II Manajemen angkatan 2008 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro : Dani, Adit, M. Iqbal, Aji, Ichal, Yudha, Randi, Geral, dan pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas dukungan dan kebersamaannya.
12. Seluruf staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu penulis selama menyelesaikan studi

Penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca supaya penulis dapat menyusun penelitian selanjutnya dengan lebih baik. Terima Kasih.

Semarang, 12 April 2013

Penulis,

Rangga Wijaya

NIM : C2A008231

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.4 Sistematika Penulisan .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 Ambiguitas Peran .....	9
2.1.2 Kepuasan Kerja .....	10
2.1.3 Kinerja .....	15
2.2 Penelitian Terdahulu .....	18
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	19
2.3.1 Hubungan Antara Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja .....	19
2.3.2 Hubungan Antara Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja .....	20
2.3.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	20

BAB III METODE PENELITIAN .....	23
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	23
3.1.1 Variabel Penelitian .....	23
3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	24
3.2 Populasi dan Sampel .....	27
3.2.1 Populasi .....	27
3.2.2 Sampel .....	27
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	28
3.3.1 Jenis Data .....	28
3.3.2 Sumber Data .....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	29
3.5 Metode Analisis .....	30
3.5.1 Uji Instrumen .....	30
3.5.1.1 Uji Validitas .....	30
3.5.1.2 Uji Reliabilitas .....	30
3.5.1.3 Analisis Angka Indeks .....	31
3.5.2 Uji Asumsi Klasik .....	32
3.5.3 Goodness of Fit .....	35
3.5.3.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	35
3.5.3.2 Uji F .....	35
3.5.3.3 Uji t .....	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	38
4.1.1 Profil Perusahaan .....	38
4.1.2 Struktur Organisasi .....	40
4.1.3 Gambaran Umum Responden .....	42
4.1.3.1 Berdasarkan Usia .....	42
4.1.3.2 Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	43

4.1.3.2 Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	43
4.2 Analisis Data .....	44
4.2.1 Pengujian Instrumen Penelitian .....	44
4.2.1.1 Uji Validitas Data .....	44
4.2.1.2 Uji Reliabilitas Data .....	47
4.2.1.3 Analisis Angka Indeks .....	48
4.2.1.3.1 Variabel Ambiguitas Peran .....	48
4.2.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja .....	50
4.2.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan .....	52
4.3 Uji Asumsi Klasik .....	53
4.4 Goodness of Fit .....	64
4.4.1 Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	64
4.4.2 Pengujian Hipotesis Uji F .....	67
4.4.3 Pengujian Hipotesis Uji t .....	70
4.4.4 Perhitungan Koefisien jalur .....	72
4.5 Pembahasan .....	74
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Saran .....	79
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan .....	4
Tabel 1.2	Jumlah Karyawan .....	5
Tabel 4.1	Distribusi Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	42
Table 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	43
Tabel 4.3	Hasil Perhitungan Validitas Variabel Ambiguitas Peran .....	44
Tabel 4.4	Hasil Perhitungan Validitas Variabel Kepuasan Kerja .....	45
Tabel 4.5	Hasil Perhitungan Validitas Variabel kinerja karyawan .....	46
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas .....	47
Tabel 4.7	Frekuensi Nlai Jawaban Variabel Ambiguitas Peran .....	48
Tabel 4.8	Frekuensi Nlai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja .....	50
Tabel 4.9	Frekuensi Nlai Jawaban Variabel Kinerja .....	52
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolonieritas .....	54
Tabel 4.11	Hasil Uji $R^2$ Tahap Pertama .....	64
Tabel 4.12	Hasil Uji $R^2$ Tahap Kedua .....	65
Tabel 4.13	Hasil Uji $R^2$ Tahap Ketiga .....	65
Tabel 4.14	Hasil Uji F Tahap Pertama .....	67
Tabel 4.15	Hasil Uji F Tahap Kedua .....	68
Tabel 4.16	Hasil Uji F Tahap Ketiga .....	69
Tabel 4.17	Hasil Uji t Tahap Pertama .....	70
Tabel 4.18	Hasil Uji t Tahap Kedua .....	71
Tabel 4.19	Hasil Uji t Tahap Ketiga .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
Gambar 4.1	Struktur Organisasi .....	40
Gambar 4.2	Uji Heterokedastisitas Ambiguitas Peran Dengan Variabel Dependen Kepuasan Kerja .....	55
Gambar 4.3	Uji Heterokedastisitas Ambiguitas Peran Dengan Variabel Dependen Kinerja .....	55
Gambar 4.4	Uji Heterokedastisitas Ambiguitas Peran Dengan Variabel Dependen Kinerja .....	56
Gambar 4.5	Uji Normalitas Variabel Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja .....	57
Gambar 4.6	Uji Normalitas Variabel Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja ....	58
Gambar 4.7	Uji Normalitas Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	59
Gambar 4.8	Histogram Hasil Uji Normalitas Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	60
Gambar 4.9	Histogram Hasil Uji Normalitas Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	61
Gambar 4.10	Histogram Hasil Uji Normalitas Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	61
Gambar 4.11	Uji Lineritas Variabel Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja .....	62
Gambar 4.12	Uji Lineritas Variabel Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja .....	63
Gambar 4.13	Uji Lineritas Variabel Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja .....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Keterangan Penelitian .....	85
Lampiran B	Kuesioner Penelitian .....	86
Lampiran C	Tabulasi dan Rekapitulasi Data Penelitian .....	89

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Perhatian terhadap Sumber Daya Manusia sangatlah penting guna memperoleh kinerja karyawan seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Kinerja yang menurun salah satunya dapat disebabkan oleh keambiguitasan peran karyawan dan kepuasan kerja yang didapatkan dan dirasakan oleh karyawan.

Ambiguitas peran merupakan suatu kondisi dimana karyawan tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai arahan dan tujuan yang jelas

mengenai peran dan tugas-tugas yang harus mereka kerjakan. Keambiguitasan peran yang dialami karyawan dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Keambiguitasan peran dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi pekerjaan yang nantinya dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan dan tentunya akan merugikan organisasi. Ashar Sunyoto Munandar (2008) menyatakan bahwa ambiguitas peran dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu.

Ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena ketidakjelasan sasaran atau tujuan bekerja dan kesamaran tentang tanggung jawab akan menyebabkan kinerja yang dihasilkan menurun. Selain ambiguitas peran, hal lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. T. Hani Handoko (2008) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008). Kepuasan kerja menurut Howell dan Dipboye, 1986 (dalam Ashar Sunyoto Munandar, 2008) merupakan hasil

keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja adalah karyawan yang memiliki perasaan positif serta senang dengan pekerjaannya.

Dengan perasaan yang positif dan senang berkaitan dengan pekerjaan, karyawan diharapkan bekerja dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sebaliknya apabila karyawan tidak memiliki kepuasan kerja, kemungkinan pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan tidak memiliki perasaan positif berkaitan dengan pekerjaannya. Manahan P. Tampubolon (2008) menyatakan, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh para manajer yang telah berhasil mengelola pekerjaannya menunjukkan bahwa implikasi dari kepuasan kerja karyawan berhubungan langsung dengan produktivitas karyawan, tingkat kehadiran di tempat kerja, dan tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*).

Penelitian ini mengambil objek PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang merupakan salah satu cabang yang mengkoordinir cabang cabang yang lain yang masuk di dalam wilayah kota semarang dan sekitarnya seperti cabang Salatiga, Kendal, Purwodadi, Demak, Ungaran dan Semarang.

Kantor PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang beralamat di jalan Brigjen Sudiarto No. 196 – 198 Kota Semarang.

Pada tahun 2009 hingga 2011 karyawan Bank Jateng memiliki kinerja seperti pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang**

Nilai	2009		2010		2011	
	Jumlah (Orang)	Persentase (%)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Sangat Baik	0	0%	18	35%	16	31%
Baik	51	98%	33	63%	30	58%
Cukup	1	1%	1	2%	6	12%
Jumlah	52	100%	52	100%	52	100%

*Sumber : Supervisor Peneliti Internal (SPI) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang*

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan yaitu hanya 16 karyawan (31%) yang mendapat nilai Sangat Baik pada tahun 2011 dibandingkan tahun 2010 sebanyak 18 karyawan (35%). Penilaian kinerja Baik menurun dari 33 karyawan (63%) pada tahun 2010 menjadi 30 karyawan (58%) pada tahun 2011. Penilaian kinerja karyawan dengan nilai Cukup bertambah dari 1 karyawan (2%) pada tahun 2010 menjadi 6 karyawan (12%) pada tahun 2011. Pencapaian kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang berdasarkan Supervisor Peneliti Internal SPI dapat dikatakan belum optimal dan cenderung menurun.

Pada prosesnya, pada tahun 2012 karyawan tetap Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang bertambah 8 karyawan dari total 52 karyawan menjadi

berjumlah 60 karyawan dan karyawan outsourcing sebanyak 20 orang seperti pada tabel 1.2

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang**  
**Kota Semarang Tahun 2012**

No.	Bidang Karyawan	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	Marketing & Sales	33	41,25
2	SDM	3	3,75
3	Finance	12	15
4	Pengawasan	3	3,75
5	Pekerjaaaan Umum	9	11,25
6	Karyawan Outsourcing	20	25
	Jumlah	80	100

*Sumber : Bagian Personalia Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang*

Seperti yang terlihat pada tabel 1.2 karyawan Bank Jateng Cabang Koordinator Semarang berjumlah 60 karyawan yang bekerja pada posisinya masing – masing. Pada struktur organisasi Jateng Cabang Koordinator Semarang terdapat 1 orang pemegang pimpinan tertinggi sebagai pemimpin cabang koordinator dan 2 orang yang juga mendampingi pimpinan cabang , masing – masing berposisi sebagai Pimpinan Bidang Pelayanan dan Pimpinan Bidang Pemasaran. Dalam proses pelaksanaan pekerjaannya, para pimpinan ini masing – masing dibantu oleh 4 orang kepala seksi pada Bidang Pemasaran dan 3 orang kepala seksi pada Bidang Pelayanan. Pada Bidang Pemasaran dibantu oleh Tim Analis Kredit, Seksi Pengawasan, Tim Pemasaran dan Seksi Legal

dan Administrasi Kredit. Sedangkan pada Bidang Pelayanan dibantu oleh Seksi Pelayanan, Seksi Akuntansi dan Seksi Teknik Informasi, dan Seksi SDM dan Umum. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh ambiguitas peran dan kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan terhadap kinerja karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan yaitu hanya 16 karyawan (31%) yang mendapat nilai Sangat Baik pada tahun 2011 dibandingkan tahun 2010 sebanyak 18 karyawan (35%). Penilaian kinerja Baik menurun dari 33 karyawan (63%) pada tahun 2010 menjadi 30 karyawan (58%) pada tahun 2011. Penilaian kinerja karyawan dengan nilai Cukup bertambah dari 1 karyawan (2%) pada tahun 2010 menjadi 6 karyawan (12%) pada tahun 2011. Pencapaian kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang berdasarkan Supervisor Peneliti Internal SPI dapat dikatakan belum optimal dan cenderung menurun.

Adanya ambiguitas peran yang dirasakan oleh karyawan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja atau kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan berkurang atau menurun. Menurunnya kepuasan kerja akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan kurangnya informasi, ketidakjelasan sasaran atau tujuan bekerja dan kesamaran tentang tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas maka yang menjadi pertanyaan penelitian adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja?
2. bagaimanakah pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi saran dan masukan guna peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada didalam perusahaan dengan lebih baik lagi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

## 2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan mengenai dampak dan pengaruh ambiguitas peran dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

### **1.4 Sistematika Penulisan**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian, perumusan hipotesis, dan kerangka pikir.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan mengenai sampel, definisi operasional, jenis data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik pengujian hipotesis.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan mengenai gambaran umum objek penelitian, alat analisis, dan pembahasan.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini memuat kesimpulan-kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran sebagai masukan perusahaan dan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2,1.1 Teori Ambiguitas Peran**

Ambiguitas peran telah didefinisikan oleh beberapa ahli dengan kalimat yang berbeda-beda namun dengan persamaan arti dan pokoknya. Para ahli mendefinisikan ambiguitas peran dimana karyawan mendapatkan kurangnya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab dan harapan dari jabatan atau posisi yang ia tempati. Menurut Anshar Sunyoto Munandar (2008), Ambiguitas peran dirasakan jika karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu.

Sedangkan Robbins (2001) menyatakan bahwa ambiguitas peran muncul ketika peran yang diharapkan (*role expectation*) tidak secara jelas dimengerti dan seseorang tidak yakin pada apa yang dia lakukan. Ambiguitas Peran adalah tingkatan dimana informasi yang kurang jelas tentang harapan terkait dengan peran, metode untuk memenuhi harapan peran, atau konsekuensi kinerja peran. Dengan kata lain, ketidakjelasan peran adalah perbedaan antara jumlah orang dan jumlah informasi yang mereka butuhkan untuk menjalankan peran mereka secara memadai. Nimran (2004, dalam Gomar Wirahutama 2001), Seseorang dapat

dikatakan berada dalam Ambiguitas Peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut :

1. Tidak jelas benar apa tujuan peran yang dia mainkan
2. Tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya.
3. Tidak cukup wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya.
4. Tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari padanya
5. Tidak memahami benar peranan dari pada pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan secara keseluruhan.

### **2.1.2 Teori Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang merasa puas, lega dan senang karena situasi dan kondisi kerja dapat memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan atau ambisinya. Berdasarkan Pengertian kepuasan kerja adalah kombinasi dari unsur-unsur psikologis, fisiologis dan lingkungan yang menyebabkan seseorang puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan atau respon efektif seseorang terhadap berbagai situasi kerja yang dihadapinya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins, 2008).

Menurut Handoko (2001) ”kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2001) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Kreitner dan Kinicki (2003) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Howell dan Dipboye (1986) dalam Ashar Sunyoto Munandar (2008) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ivancevich (2006) memandang kepuasan kerja suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan.

Menurut Martoyo (1996) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antar nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/ organisasi yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Bila kepuasan karyawan terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya.

Masalah kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap :

1. Tingkat absensi karyawan.
2. Perputaran tenaga kerja (turn over karyawan).
3. Semangat kerja.
4. Keluhan-keluhan.
5. Masalah-masalah personalia yang vital lainnya.

Menurut Ashar Sunyoto Munandar (2008) ada beberapa faktor penentu kepuasan kerja, antara lain:

1. Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Terdapat lima ciri yang memperlihatkan keterkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

- b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.
  - c. Tugas yang penting (*task significance*). Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
  - d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
  - e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
2. Gaji, Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)
- Siegel dan Lane, 1982 (dalam Ashar Sunyoto Munandar, 2008) mengutip kesimpulan beberapa ahli yang meninjau kembali hasil-hasil 24 penelitian tentang pentingnya gaji sebagai penentu dalam kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Jika gaji dipersepsikan adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu,

dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

### 3. Penyeliaan

Locke, 1982 (Ashar Sunyoto Munandar, 2008) memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja karyawan dengan penyeliaan, yaitu hubungan atasan-bawahan yang meliputi hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

### 4. Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang

Didalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

### 5. Kondisi Kerja yang Menunjang

Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi, kebutuhan-kebutuhan fisik dipenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

Ada dua pendekatan yang banyak digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (Robbins, 2006), yaitu:

1. Peringkat Global Tunggal (*Single Global Rating*)

Metode ini hanya sekedar menanyakan seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan dengan lima skala jawaban mulai dari sangat puas sampai sangat tidak puas.

2. Skor Perhitungan yang Terdiri dari Sejumlah Aspek Pekerjaan.

Pendekatan ini dikatakan lebih canggih karena mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut. Faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah:

- a. Suasana pekerjaan
- b. Pengawasan
- c. Tingkat upah saat ini
- d. Peluang promosi
- e. Hubungan dengan mitra kerja

## **2.1.3 Teori Kinerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja dalam organisasi adalah jawaban atas berhasil atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pada dasarnya merupakan perilaku nyata yang dihasilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang

dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Istilah kinerja sendiri merupakan tujuan dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Menurut Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. T. Hani Handoko (2008) menyebutkan bahwa kinerja karyawan baik atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis dan teknis serta berperilaku lainnya.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan

kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Anwar Prabu Mangkunegara (2001) mengatakan bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dwi Cahyono (2008) meneliti persepsi ketidakpastian lingkungan, ambiguitas peran dan konflik peran sebagai mediasi antara program Mentoring dengan kepuasan kerja, prestasi kerja dan niat ingin pindah tudy empiris di lingkungan kantor akuntan publik (KAP) besar. Penelitian ini menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dengan koefisiensi regresi sebesar  $-0,023$  dan tingkat signifikansi sebesar  $0,27$ . maka dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh Dwi Cahyono menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja

Florence Catharina (2001) meneliti pengaruh Konflik dan Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Karyawan pada Departmen Call Centre PT. Excelcomindo Pratama Jakarta. Penelitian ini menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai sebesar  $-0,169$ .

Subakti Syaiin (2008) meneliti pengaruh kepuasan keerja terhadap kinerja pegawai klinik spesialis Bestari Medan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan nilai  $p = 0,048$  ( $p < 0,05$ ).

Cecilia Engko (2008) meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ( $0,252, p = 0,026$ ).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Antara Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja**

Ambiguitas peran terjadi karena deskripsi pekerjaan yang tidak dijelaskan secara rinci serta tidak adanya standar kinerja yang jelas sehingga ukuran tentang kinerja yang baik dipersepsikan secara kabur oleh karyawan. Menurut Singh, (1993 dalam Ardhimas Linggar Wisesa, 2012) Ambiguitas peran menghalangi peluang untuk meningkatkan kinerja kerja, mengurangi *job satisfaction* (kepuasan kerja), dan meningkatkan *turnover* (keluar masuk) karyawan. Semakin besar tingkat ambiguitas peran yang dirasakan oleh karyawan semakin berkurang tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi Cahyono (2008) menunjukkan bahwa variabel ambiguitas peran berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat ambiguitas peran seorang karyawan maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> : Ambiguitas Peran Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja.**

### **2.3.2 Hubungan Antara Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan**

Ambiguitas peran diperlukan untuk menghasilkan *performance* yang baik, karena karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta skope dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya maka akan timbul ambiguitas peran (Rivai dan Deddy; 2010). Ambiguitas peran terjadi karena adanya ketidakjelasan tujuan kerja, adanya kesamaran dalam tanggung jawab, tidak jelasnya prosedur kerja dan adanya kesamaran tentang apa yang diharapkan dan adanya ketidak jelasan tentang unjuk kerja pekerjaan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Florence Catharina (2001) menunjukkan bahwa, variabel ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja, kurangnya pengarahan, kejelasan tujuan, informasi dan tugas yang dirasakan oleh karyawan akan menyebabkan menurunnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : Ambiguitas Peran Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.3.3 Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2008), kepuasan karyawan juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan

kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya memiliki catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Subakti Syaiin (2008) dan Cecilia Engko (2008) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang didapat maka semakin meningkat kinerja karyawan.

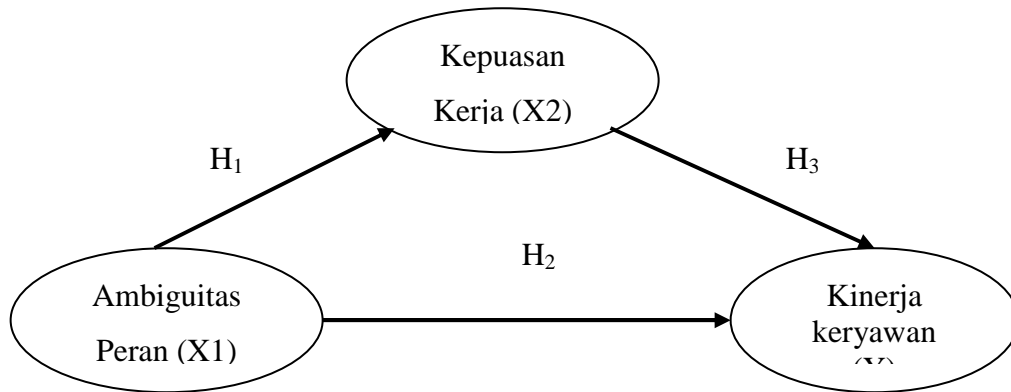
Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan suatu bagan kerangka pemikiran mengenai Pengaruh Ambiguitas Peran dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



*Sumber: Data Primer Diolah, 2013*

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. (Sugiyono, 2010). Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan latar belakang dan landasan teori perumusan masalah serta penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Ambiguitas Peran Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja**

**H<sub>2</sub> : Ambiguitas Peran Berpengaruh Negatif Terhadap Kinerja**

**H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja**

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel penelitian**

Variabel penelitian adalah ubahan yang memiliki variasi nilai (Ferdinan, 2006). Uban disini merupakan konsep abstrak yang telah diubah dengan menyebutkan tertentu yang dapat diukur. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2004). Sedangkan menurut Ferdinand (2006) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi pasotif maupun yang pengaruhnya negatif. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Ambiguitas Peran (X1) dan Kepuasan Kerja (X2)

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi data, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Variabel terikat sering disebut dengan variabel respons, output, kriteria, atau konsekuen. Menurut Ferdinand (2006), variabel dependen adalah variabel yang menjadi

pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Karyawan (Y)

### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat pada arti suatu variable dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Pengertian operasional variabel diuraikan menjadi indikator empiris, meliputi :

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
1. Ambiguitas Peran	Ambiguitas peran dirasakan jika karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. (Anshar Sunyoto Munandar. 2008)	Ambiguitas peran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya harus melakukan pekerjaan yang bertentangan dengan pendapat saya</li> <li>2. Saya dapat memuaskan berbagai tuntutan yang tidak cocok atau bertentangan dari berbagai orang.</li> <li>3. saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> </ol> <p>(Fuad Mas'ud, 2004)</p>
2. Kepuasan kerja	Kepuasan Kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik	a. Kepuasan dengan gaji (upah)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi memberikan gaji lebih baik dari pesaing</li> <li>2. Gaji saya cukup,</li> </ol>

	<p>bersifat negatif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. (Siagian, 2003)</p>	<p>b. Kepuasan promosi</p> <p>c. Kepuasan dengan rekan kerja</p> <p>d. Kepuasan dengan penyelia /supervisor</p> <p>e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri</p>	<p>mengingat tanggung jawab yang saya pikul</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Promosi jarang terjadi di organisasi saya</li> <li>4. Jika saya mengerjakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan</li> <li>5. Saya puas dengan tingkat kemajuan saya</li> <li>6. Orang yang bekerja dengan saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya</li> <li>7. Saya menikmati bekerja dengan teman – teman disini</li> <li>8. Saya bekerja dengan orang yang bertanggung jawab</li> <li>9. Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya</li> <li>10. Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi</li> <li>11. Para atasan saya tidak mau mendengarkan saya</li> <li>12. Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab pekerjaan saya</li> <li>13. Saya lebih suka melaksanakan pekerjaan lain</li> <li>14. Saya merasa sedikit mencapai keberhasilan salam pekerjaan saya</li> </ol> <p>(Fuad Mas'ud, 2004)</p>
--	---	---	---

<p>3. Kinerja Karyawan</p>	<p>kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. (Azazah Indriyani, 2009)</p>	<p>a. Semangat Kerja</p> <p>b. Kepemimpinan</p> <p>c. Kerjasama</p> <p>d. Tanggung jawab</p> <p>e. Pencapaian target</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya hadir ditempat kerja melebihi yang diwajibkan</li> <li>2. Saya mengambil waktu istirahat melebihi yang diijinkan</li> <li>3. Saya cocok dengan pekerjaan saya karena sesuai dengan kemampuan.</li> <li>4. Saya membantu supervisor sekalipun tidak diminta</li> <li>5. Saya mau membantu karyawan baru</li> <li>6. Saya mau membantu karyawan lain yang beban kerja berlebihan</li> <li>7. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.</li> <li>8. Saya gagal melaksanakan tugas yang penting sekali</li> <li>9. Saya mengabaikan aspek – aspek pekerjaan yang ditugaskan kepada saya</li> <li>10. Saya memenuhi tanggung jawab seperti yang dijelaskan dalam uraian pekerjaan</li> <li>11. Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik</li> <li>12. Saya selalu memenuhi target kerja</li> <li>13. Saya melakukan aktivitas yang secara langsung mempengaruhi kinerja saya</li> </ol> <p>(Fuad Mas'ud, 2004)</p>
----------------------------	---	--	---

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Augusty Ferdinand, 2006). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang dengan jumlah 80 orang karyawan.

### **3.2.2 Sampel**

Sample adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Judgment sampling yaitu dengan memilih sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu dengan tujuan penelitian (Augusty Ferdinand, 2006). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan karyawan tetap dengan jumlah sampel 60 responden.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan data yang yang tidak berbentuk angka dan tidak bisa diukur, seperti gambaran umum perusahaan, keterangan - keterangan dan informasi-informasi yang didapat untuk menunjang penelitian.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka yang dapat dihitung, seperti jumlah karyawan, usia karyawan, masa kerja karyawan, dan data-data lain yang menunjang penelitian.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Berdasarkan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian dapat dibedakan dalam dua jenis yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari individu atau perorangan. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung ataupun melalui pengisian kuesioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah karyawan. Adapun skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala likert. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai

suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari 1 sampai dengan 5. Skala yang digunakan dalam kuesioner mengenai ambiguitas peran, kepuasan kerja dan kinerja adalah sebagai berikut :

Skor 5 = jika sangat setuju

Skor 4 = jika setuju

Skor 3 = jika netral

Skor 2 = jika tidak setuju

Skor 1 = jika sangat tidak setuju

## 2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen serta arsip-arsip yang ada didalam perusahaan, hasil studi kepustakaan, dan dari instansi-instansi terkait. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data evaluasi kinerja karyawan, gambaran umum perusahaan, data jumlah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Koordinator Semarang.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Kuesioner atau angket.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2004).

## 2. Kepustakaan.

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari buku – buku, literatur, jurnal-jurnal referensi yang mendukung penelitian yang dilakukan

### **3.5 Metode Analisis Data**

#### **3.5.1 Uji Instrumen**

##### **3.5.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran (Gunawan, 2005). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan antara  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka pernyataan tersebut valid.

##### **3.5.1.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas instrumen menggambarkan pada kemantapan dan keajegan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas atau keajegan yang tinggi atau dapat dipercaya apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan dan dapat digunakan untuk meramalkan (Gunawan, 2005). Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam setiap variabel. Suatu konstruk atau variabel

dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0,60 (Imam Ghozali, 2005).

### 3.5.1.3 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item item pertanyaan yang diajukan (Agusty Ferdinand, 2006). Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} : [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) \dots N] / 5$$

Dimana : F1 adalah responden yang menjawab 1

F2 adalah responden yang menjawab 2

F3 adalah responden yang menjawab 3

Dan seterusnya hingga F5 untuk menjawab 5 skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini. Untuk mendapat kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method berikut ini (Agusty Ferdinand, 2006) :

$$\text{Batas atas rentang skor} : (\%F \times 5) / 5 = (100\% \times 5) / 5 = 500 / 5 = 100$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} : (\%F \times 1) / 5 = (100\% \times 1) / 5 = 100 / 5 = 20$$

Angka indeks yang dihasilkan akan berangkat mulai dari skor nilai 20 hingga 100, dengan rentang sebesar 80. Dengan menggunakan three box method maka rentang sebesar 80 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang sebesar 26,67 dimana akan digunakan sebagai interpretasi nilai indeks sebagai berikut :

20,00 – 46,67 : Rendah

46,68 – 73,35 : Sedang

73,36 – 100 : Tinggi

### 3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji layak tidaknya model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian. Uji ini meliputi :

#### 1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Suatu model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila nilai *tolerance*  $> 0,1$  (Imam Ghozali, 2005).

#### 2. Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik mensyaratkan Homoskedastisitas. Homoskedastisitas adalah apabila penyebaran residual dari model regresi tidak teratur serta tidak membentuk pola tertentu. Jika ada pola

tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi Heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2005).

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Apabila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Imam Ghozali, 2005).

### 4. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya adalah linier. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antara dua variabel yang diwujudkan secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada. Mengingat penelitian ini menggunakan *analysis path* (analisis jalur), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaidah *Trimming Theory* (Teori Trimming), diantaranya :

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linier.
2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah
3. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

Instrumen penelitian harus reliabel dan valid.

Dalam teori trimming, pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Koefisien Determinasi Total} = R^2_m = 1 - p_{e1}^2 - p_{e2}^2 - \dots - p_{ep}^2$$

Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai P dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel yang dilakukan secara parsial. Variabel dengan koefisien path terbesar merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan. Selanjutnya ciri linieritas antara variabel independen dan variabel dependen dapat diamati melalui *Scatter Plot Diagram* dengan tambahan garis regresi. Karena diagram pencar hanya menampilkan hubungan antara dua variabel, maka pengujian dilakukan secara berpasangan setiap dua variabel (Santoso, 2004) dalam Riski Suprana (2012)

### **3.5.3 Goodness of Fit**

#### **3.5.3.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2009 dalam Hulaifah Gaffar, 2012)

Pada model linear berganda ini, akan dilihat besarnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### **3.5.3.2 Uji F**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Mudrajad Kuncoro, 2004). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Menentukan formulasi hipotesis

Ho : variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

Ha : variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

3. Menentukan signifikansi

Nilai signifikansi (*P value*)  $< 0,05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikansi (*P value*)  $> 0,05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

### 3.5.3.3 Uji t

Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara terpisah atau parsial (Imam Ghazali, 2005).

Pengujian hipotesis yang digunakan pada penelitian ini adalah :

Ho : variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

Ha : variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu :

1. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
2. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.