

658.4095

CAT

P

**PENGARUH KONFLIK DAN AMBIGUITAS
PERAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN CALL CENTER
PT. EXCELCOMINDO PRATAMA JAKARTA**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**Florence Catharina
NIM. C4A099352**

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

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

PENGARUH KONFLIK DAN AMBIGUITAS PERAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN CALL CENTER PT. EXCELCOMINDO PRATAMA JAKARTA

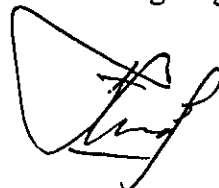
yang disusun oleh Florence Catharina, NIM. C4A099352
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Oktober 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Wiratno, MEd.

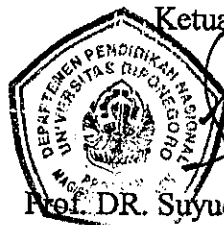
Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang 2 Oktober 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. DR. Suyudi Manguwihardjo



Sertifikat

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

Florence Catharina

26 September 2001

Abstract

The pivotal role played by customer-contact workers has been long recognized mainly in the context of service organizations. Because customer-contact workers interact with both the organization and the organization's environment intensively, they occupy what identified as boundary spanning roles. The nature of boundary spanning jobs frequently leads to role conflict and role ambiguity. Furthermore, role conflict and role ambiguity have direct effects on job performance. Nevertheless, previous studies primarily focus on salesman positions located in United States. Hence, the objective of this study is to examine the impact of role conflict and role ambiguity on job performance both partially and simultaneously in Indonesia's context with focus on call center representatives.

The sample of this research were 63 call center representatives of PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom), Jakarta whom randomly selected from 125 employees of the call center department. In this study, data were collected through interview which guided by a research instrument which is modified from the original version developed by Rizzo, House and Lirtzman in 1970. Multiple regression analysis is employed to analyze data. First and second hypothesis proposed in this study are tested using t test while the third hypothesis is examined using F test.

The empirical results show that role conflict has positive effect on job performance. In contrast, role ambiguity negatively affects job performance in significant term. Simultaneously, role conflict and role ambiguity influence job performance negatively. On the other hand, role conflict and role ambiguity can only explain 31,4% the variance of job performance.

These findings suggest that management should reduce role ambiguity and manage role conflict as long as it does not decrease employee performance. The limitations, theoretical implications and recommendations for future research are also discussed.

Abstraksi

Peranan penting yang dimainkan oleh *customer-contact workers* telah lama diketahui terutama dalam konteks perusahaan jasa. Oleh karena *customer contact workers* berinteraksi secara intensif dengan lingkungan internal dan lingkungan eskternal organisasi, mereka disebut mempunyai peranan di perbatasan. Sifat khas yang melekat pada pekerjaan mereka seringkali menyebabkan munculnya konflik dan ambiguitas peran. Lebih jauh, konflik dan ambiguitas peran berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian terdahulu pada umumnya memusatkan pada posisi *salesman* dengan lokasi penelitian di Amerika Serikat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh konflik dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan baik secara individual maupun secara serempak dalam konteks Indonesia dengan memusatkan pada karyawan *call center*.

Sampel penelitian ini adalah 63 karyawan call center PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom), Jakarta yang dipilih secara acak dari seluruh 125 karyawan departemen ini. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui wawancara dengan berpedoman pada instrumen penelitian yang dimodifikasi dari instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Rizzo, House, dan Lirtzman pada tahun 1970. Regresi berganda digunakan untuk menganalisis data. Hipotesis pertama dan kedua yang diajukan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji t, sedangkan hipotesis ketiga diuji dengan uji F.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Di sisi lain, konflik dan ambiguitas peran hanya dapat menjelaskan perubahan kinerja karyawan sebesar 31,4%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pihak manajemen sebaiknya menurunkan ambiguitas peran serta mengelola konflik peran sampai pada taraf yang tidak berdampak merugikan terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan-keterbatasan penelitian, implikasi teoritis, dan agenda penelitian mendatang juga dibahas dalam penelitian ini.

Kata Pengantar

Puja dan puji syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan rahmat-Nya, tesis dengan judul "Pengaruh Konflik dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama Jakarta)" dapat diselesaikan.

Tesis ini bertujuan menguji pengaruh konflik dan ambiguitas peran, baik secara individual maupaun secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan *call center*. Karyawan *call center* merupakan *boundary spanners* bagi perusahaan. *Boundary spanners* memegang peranan vital bagi citra produk dan citra perusahaan, namun mereka rentan terhadap konflik dan ambiguitas peran karena mereka berinteraksi secara intensif, baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan, khususnya pelanggan. Mengingat pentingnya peranan mereka bagi perusahaan maka mereka selalu dituntut untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan maupun pelanggan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan memberikan solusi praktis bagi pihak manajemen untuk dapat mengelola konflik dan ambiguitas peran yang dihadapi karyawan *call center*, sekaligus dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

Dengan diselesaikannya tesis ini maka ingin dihaturkan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, baik secara langsung maupun tidak langsung. Yaitu:

1. Drs. Daryono Rahardjo, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Drs. Wiratno, MEd. selaku pembimbing utama, atas petunjuk, arahan, dan kesabarannya dalam membimbing.

4. Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku pembimbing anggota, atas petunjuk, arahan, dan dorongan untuk menyelesaikan tesis ini tepat waktu.
5. Drs. Riasto Widiatmono, DEA, atas bimbingan dan arahnya.
6. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini.
7. Cisil, Sabrina, Lusi, dan Ferry, atas bantuannya dalam melakukan wawancara terstruktur dengan reponden.
8. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro angkatan XII sore, atas dorongan dan bantuan yang diberikan dalam penulisan tesis ini.
9. Rekan-rekan kerja di PT. Excelcomindo Pratama Semarang, atas bantuan, pengertian, serta dorongannya.
10. Segenap pimpinan dan rekan-rekan kerja di PT. Excelcomindo Pratama Jakarta, atas ijin, pengertian, dan bantuan yang diberikan kepada peneliti.

Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

Semarang, 26 September 2001



Florence Catharina

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Persetujuan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Rumus	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang Penelitian	1
1.2.Perumusan Masalah Penelitian	7
1.3.Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4.Asumsi-asumsi penting	9
1.5. <i>Outline</i> Tesis	9
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Telaah Pustaka	11
2.1.1. Pengertian <i>Stress</i>	11
2.1.2. Konflik Peran	14
2.1.3. Ambiguitas Peran	16
2.1.4. Kinerja Karyawan	17
2.1.5. Konflik Peran dan Kinerja Karyawan	19
2.1.6. Ambiguitas Peran dan Kinerja Karyawan	20
2.1.7. Penelitian Terdahulu	21

2.2. Model dan Hipotesis	22
2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	22
2.2.2. Hipotesis	24
2.3. Posisi Penelitian	25

BAB III : METODOLOGI

3.1. Jenis dan Sumber Data	27
3.1.1. Data Primer	27
3.1.2. Data Sekunder	27
3.2. Populasi dan Sampel	27
3.3. Definisi Operasional Variabel	28
3.4. Metode Pengumpulan Data	31
3.5. Teknik Analisis	31
3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	31
3.5.2. Analisis Kualitatif	32
3.5.3. Analisis Kuantitatif	33
3.5.4. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	34
3.5.5. Pengujian Hipotesis	36

BAB IV : ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum PT. Excelcomindo Pratama	38
4.2. Gambaran Umum Responden dan Analisis Kualitatif	42
4.2.1. Responden Berdasarkan Usia dan Masa Kerja	42
4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
4.2.3. Responden Berdasarkan Status Perkawinan	51

4.2.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	54
4.3. Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data	57
4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	58
4.3.3. Uji Normalitas	60
4.3.3. Uji Linearitas	63
4.3.4. Uji Multikolinearitas	64
4.3.5. Uji Heteroskedastisitas	66
4.3.6. Analisis Regresi Berganda	67
4.4. Pengujian Hipotesis	69
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1	70
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2	71
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3	72

BAB V : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Mengenai Analisis Kualitatif	73
5.2. Simpulan Mengenai Hipotesis	74
5.2.1. Simpulan mengenai hipotesis 1	74
5.2.2. Simpulan mengenai hipotesis 2	74
5.2.3. Simpulan mengenai hipotesis 3	74
5.3. Simpulan Mengenai Masalah Penelitian	75
5.4. Implikasi Teoritis	76
5.5. Implikasi Manajerial	77
5.6. Limitasi	80
5.7. Implikasi untuk penelitian mendatang	81
Daftar Referensi	83
Lampiran 1	87
Lampiran 2	99
Lampiran 3	105

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu 21
Tabel 4.1. Responden Berdasarkan Usia dan Masa Kerja 44
Tabel 4.2. Hubungan antara Usia Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan 45
Tabel 4.3. Hubungan antara Masa Kerja Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan 47
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 49
Tabel 4.5. Hubungan antara Jenis Kelamin Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan50
Tabel 4.6. Responden Berdasarkan Status Perkawinan52
Tabel 4.7. Hubungan antara Status Perkawinan Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran dan Kinerja Karyawan53
Tabel 4.8. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 55
Tabel 4.9. Hubungan antara Tingkat Pendidikan Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan 56
Tabel 4.10. Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas 59

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	23
Gambar 4.1. Grafik <i>Normal Probability Plot</i>	61
Gambar 4.2. Histogram untuk frekuensi (penyebaran) Data	62
Gambar 4.3. Grafik <i>ZPredicted Value - Studentized Residual</i>	67

Daftar Rumus

	Halaman
Rumus 3.1. Korelasi <i>Pearson Product Moment</i>	31
Rumus 3.2 Persamaan regresi berganda	34
Rumus 4.1. Hasil analisis regresi berganda	68

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan (dalam penelitian ini istilah perusahaan digunakan secara bergantian dengan organisasi) selalu dihadapkan pada permasalahan pemanfaatan dan pengelolaan sumber-sumber daya (sumber daya manusia, mesin dan peralatan, bahan baku serta uang) untuk menghasilkan barang dan jasa (Hafid, 1995). Permasalahan tersebut semakin kompleks dalam era globalisasi seperti sekarang ini, karena meningkatnya intensitas persaingan. Persaingan yang ketat menuntut setiap perusahaan untuk dapat mendayagunakan setiap sumber daya yang dimiliki agar mampu bertahan hidup (*survive*) dan berhasil (Martell & Caroll, 1995), serta meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan satu atau lebih kegiatan, dimana pesaing tidak bisa atau tidak akan mampu menyamai (Kotler, 1995).

Dalam kegiatan apa pun, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting (Baron & Kreps, 1999), karena sumber daya manusia merupakan 'faktor pengendali' bagi sumber-sumber daya lainnya, seperti uang, bahan baku, mesin dan peralatan. Turban dan Greening (1996) menyebut sumber daya manusia sebagai 'aktor' bagi sumber daya lainnya. Sumber daya manusia dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jika dikelola dengan baik (Becker & Gerhart, 1996), karena manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menarik, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja yang hebat (*superior*) yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing (Turban & Greening, 1996). Jadi, keunggulan bersaing dapat dicapai melalui penciptaan tenaga kerja yang berkualitas dan berkinerja tinggi, dimana para pesaing akan sulit meniru atau menyamai.

Untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (karyawan), perusahaan harus mampu bekerja sama dengan mereka. Karyawan harus dipandang sebagai sumber

daya terpenting dalam perusahaan, bukan sebagai beban atau obyek eksploitasi (Maital, 1992; Marjoni Rachman et al., 1999).

Di sisi lain, salah satu dampak yang muncul dari usaha peningkatan kualitas dan kinerja karyawan adalah munculnya *stress* (Douglas, 1996). Dampak munculnya *stress* semakin besar dalam kondisi persaingan yang ketat, karena karyawan dituntut untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik (Froiland, 1993). Kemungkinan munculnya *stress* lebih besar pada karyawan yang mempunyai posisi berhubungan atau berinteraksi secara langsung dengan pelanggan (*customer-contact workers*), misalnya tenaga penjual (*salesmen*) dan karyawan divisi *customer service*. Karyawan pada posisi ini disebut mempunyai "peranan di perbatasan" (*boundary spanning roles*). Disebut demikian karena mereka tidak saja berinteraksi dengan lingkungan internal organisasi (misalnya, pihak manajemen dan rekan kerja), namun juga berinteraksi dengan lingkungan eksternal organisasi, khususnya pelanggan (Babin & Boles, 1998; Dubinsky et al., 1992; Hartline & Ferrel, 1996; Singh, 1998; Singh et al., 1996; Sumrall & Sebastianelli, 1999; Weatherly & Tansik, 1993).

Oleh karena posisi pekerjaan yang menuntut adanya interaksi dengan berbagai pihak yang memiliki atribut pribadi beragam dan permintaan/tuntutan berbeda-beda yang harus dipuaskan, maka mereka lebih rentan terhadap *stress* daripada posisi pekerjaan yang lain (Dubinsky et al., 1992; Flaherty et al., 1999; Hartline & Ferrel, 1996; Singh, 1998; Singh et al., 1996; Sumrall & Sebastianelli, 1999; Weatherly & Tansik, 1993). Di sisi lain, peranan mereka sangat penting, khususnya bagi perusahaan yang bergerak dalam industri jasa, karena sikap dan perilaku mereka mempengaruhi persepsi dan penilaian (*judgement*) pelanggan terhadap kualitas pelayanan dan citra perusahaan (Hartline & Ferrel, 1996).

Boundary spanning roles juga dimiliki oleh karyawan Departemen *Call Center* - PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom). Sebagai salah satu operator telepon seluler GSM (*Global System for Mobile Communications*) di Indonesia yang lahir paling akhir, posisi pasar PT. Excelcom (produknya dikenal dengan

Pro XL) masih berada di bawah dua operator *GSM* lain yang beroperasi lebih dahulu, yaitu Telkomsel dan Satelindo. Untuk itu, PT. Excelcom berusaha mengejar ketinggalan dan meraih posisi pasar yang lebih baik.

Sebagai usaha untuk meraih posisi pasar yang lebih baik, PT. Excelcom berusaha keras menghasilkan produk dan memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan, serta senantiasa mencari senjata bersaing (*competitive edge*) yang ampuh untuk dapat memenangkan persaingan yang ketat dalam bisnis operator seluler di Indonesia. Apalagi dalam waktu dekat, PT. Indosat juga berencana terjun secara langsung dalam bisnis ini.

Dalam bisnis operator seluler *GSM* yang lebih bersifat jasa, faktor kualitas pelayanan memegang peranan yang penting. Pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan akan mempengaruhi citra (produk maupun perusahaan) secara positif dan pada gilirannya, berpotensi menciptakan loyalitas pelanggan maupun menarik pelanggan baru. Menyadari hal ini, PT. Excelcom membentuk divisi *customer service* yang terdiri dari 8 departemen (*walk in, call center, method and procedure, service activation, system support, customer relations, retention/loyalty, dan correspondence*), dengan misi utama memberikan kualitas layanan terbaik kepada para pelanggan sesuai dengan standar layanan internasional.

Dari kedelapan departemen tersebut, departemen *call center* mendapatkan perhatian serius dari manajemen PT. Excelcom, karena pihak manajemen menyadari bahwa pada masa sekarang, *call center* tidak lagi dipandang sebagai salah satu sumber biaya (*cost center*) namun telah berkembang sebagai kunci pembeda (*key business differentiator*). *Call center* dapat digunakan sebagai salah satu senjata bersaing yang efektif dalam era persaingan yang ketat dalam bisnis operator seluler di Indonesia. *Call center* kini beralih fungsi menjadi pusat kontak yang mampu mengakses semua informasi tentang pelanggan, yang sangat berperan dalam menciptakan dan mempertahankan loyalitas pelanggan. Untuk menunjang kinerja *call center* secara keseluruhan, dibutuhkan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) yang mendukung dan tentu saja,

sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi.

Karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom bertugas menangani keluhan (*handling complains*) dan memberikan solusi tepat waktu (*timely one-stop solution*) kepada para pelanggan (misalnya mengenai masalah *billing*), serta memberikan informasi kepada pelanggan mengenai program-program perusahaan, terutama program-program baru yang diluncurkan perusahaan. Karyawan departemen ini selain mempunyai peranan yang vital bagi usaha menciptakan dan mempertahankan loyalitas pelanggan, juga rentan terhadap *stress*, karena mereka tidak hanya berinteraksi secara intensif dengan para pelanggan yang mempunyai beragam atribut pribadi, tetapi juga berbagai pihak dalam lingkungan internal perusahaan (pihak manajemen dan rekan kerja). Mereka menerima berbagai macam permintaan atau tuntutan yang harus dipuaskan sebagai konsekuensi dari adanya interaksi tersebut. *Stress* terjadi ketika tuntutan atau permintaan tersebut melebihi kemampuan dan kapasitas yang dimiliki oleh seseorang (dalam hal ini adalah karyawan)(Antonioni, 1996).

Interaksi antara karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom dengan pelanggan tidak terjadi secara langsung (via telepon). Weatherly dan Tansik (1993) berpendapat bahwa interaksi yang terjadi antara karyawan yang mempunyai "posisi di perbatasan" (*boundary position*) dengan pelanggan tidak harus secara langsung (*face to face*) tetapi dapat terjadi secara tidak langsung, yaitu melalui mediasi teknologi (misalnya, telepon dan internet).

Di sisi lain, kebijakan dan peraturan yang diterapkan secara simultan oleh manajemen PT. Excelcom untuk meningkatkan kinerja karyawan, khususnya karyawan departemen *call center*, banyak dikeluhkan oleh karyawan departemen ini. Berdasarkan *pre survey* yang dilakukan dengan metode wawancara dan diskusi dengan karyawan serta *team leader call center*, ternyata banyak keluhan yang muncul terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan, seperti waktu rehat (*break time*) per hari kerja (8 jam) yang amat sempit (hanya 2 kali, masing-masing selama 15 menit dan tidak boleh lebih dari itu, ditambah 1 jam untuk istirahat makan), target pencapaian *service level* per hari sebesar 90% yang

dirasakan terlalu tinggi, sistem komputer dinilai kurang memadai dalam mendukung pekerjaan karena sering *overload*, dan tidak boleh satu menit pun terlambat untuk *log on* (mengaktifkan komputer dan siap untuk menerima telepon). Kebijakan dan peraturan yang diterapkan oleh manajemen yang tidak sesuai dengan prinsip atau pengharapan karyawan menurut Babin dan Boles (1998) bisa mendorong munculnya *stress*.

Dalam konteks karyawan *boundary position* (*frontliners, customer-contact workers*), Behrman dan Perreault; Belasc; Kahn *et al.* (dalam Singh, 1998), serta Sullivan dan Bhagat (1992) mengatakan bahwa sumber *stress* yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related stressor* atau *job stressor*) dapat dikategorikan kedalam tiga konstruk yang saling berhubungan (*interrelated construct*), yaitu ambiguitas peran (*role ambiguity*), konflik peran (*role conflict*), dan beban peran yang berlebihan (*role overload*). Ketiganya mempunyai pengaruh langsung (*direct effects*) terhadap hasil kerja (*job outcomes*), seperti kinerja (*job performance*). Meskipun sumber *stress* kerja dapat dikonsepsikan dalam berbagai konstruk, namun konflik dan ambiguitas peran paling banyak diadopsi dalam penelitian (Harris & Bladen, 1994; O'Driscoll & Beehr, 1994; Singh, 1998). Konflik dan ambiguitas peran juga dipandang sebagai elemen kunci *stress* dalam konteks karyawan *boundary positions* (Dubinsky *et al.*, 1992; Goolsby, 1992; Keaveney & Nelson, 1993). McGee *et al.* (dalam Shepherd & Fine, 1994) mencatat lebih dari 100 penelitian yang memusatkan pada konflik dan ambiguitas peran.

Konflik peran muncul ketika karyawan menerima harapan atau tuntutan yang tidak cocok (*incompatible*) atau saling bertentangan dari dua orang/pihak atau lebih yang tidak mampu dipenuhi secara simultan (Babin & Boles, 1998; Douglas, 1996; Dubinsky *et al.*, 1992; Keaveney & Nelson, 1993; Siguwaw *et al.*, 1994; Singh, 1998; Weatherly & Tansik, 1993). Konflik peran juga muncul ketika seseorang menerima harapan, permintaan atau tuntutan dari pihak lain yang bertentangan dengan prinsip atau pengharapannya sendiri (Antonioni, 1996). Misalnya seorang pelanggan Pro XL - pasca bayar membayar tagihan melewati

jatuh tempo akan dikenai denda sebesar 3%. Biasanya pelanggan meminta supaya denda tersebut dihapuskan dan karyawan *call center* sebenarnya ingin mengabulkan permintaan tersebut, dengan alasan (misalnya) pelanggan tersebut adalah pelanggan lama, namun pihak manajemen menolak untuk memberikan penghapusan denda karena tidak sesuai dengan peraturan atau kebijakan perusahaan. Disini terjadi konflik peran yang dialami oleh karyawan *call center* tersebut.

Ambiguitas peran muncul ketika karyawan tidak mempunyai informasi atau pengetahuan yang cukup atau jelas untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas (Antonioni, 1996; Babin & Boles, 1998; Douglas, 1996; Dubinsky et al., 1992; Keaveney & Nelson, 1993; Siguwaw et al., 1994; Singh, 1998). Contoh ambiguitas peran yang dialami karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom adalah ketika pelanggan mengalami kerusakan pada *voucher* isi ulang (misalnya, akibat pelanggan kurang hati-hati menggosok pelindung *voucher*) dan meminta diganti dengan yang baru. Salah paham sering terjadi, karena karyawan departemen *call center* kurang memahami prosedur penggantian yang benar, sehingga pelanggan merasa dipermainkan. Disini ambiguitas peran muncul pada diri karyawan departemen *call center* tersebut akibat kurang informasi yang terperinci seputar pekerjaannya. Ambiguitas peran yang dialami ini menyebabkan karyawan terlambat dalam menangani permintaan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan menurun, akibatnya kinerja karyawan bersangkutan menurun.

Sementara Dubinsky et al. (1992) menyatakan bahwa mayoritas penelitian terdahulu tentang hubungan antara konflik dan ambiguitas peran dengan kinerja (*job performance*) mengambil sampel tenaga penjual (*salesman, sales force, sales people*) di Amerika Serikat. Penelitian di negara lain masih jarang dilakukan. Pernyataan Dubinsky et al. (1992) tersebut membawa implikasi yaitu masih diperlukannya penelitian empirik dengan mengambil sampel karyawan *boundary position* lain, misalnya karyawan *call center* dengan lokasi penelitian di negara lain diluar Amerika Serikat. Kenyataan ini menambah arti penting dilakukannya penelitian ini.

1.2. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada bagian latar belakang, maka dalam penelitian ini diajukan pokok-pokok permasalahan, sebagai berikut:

1. Karyawan yang mempunyai "posisi di perbatasan" (*boundary positions*) memegang peranan yang penting bagi perusahaan, karena sikap dan perilaku mereka mempengaruhi persepsi dan penilaian pelanggan terhadap kualitas layanan dan citra perusahaan. Selain berinteraksi dengan lingkungan eksternal perusahaan, mereka juga berinteraksi dengan lingkungan internal organisasi. Interaksi ini bisa terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui mediasi teknologi). Adanya 'interaksi dua arah' dengan berbagai pihak yang mempunyai beragam atribut pribadi dan beragam harapan, tuntutan, maupun permintaan dapat mendorong munculnya *stress* yang berhubungan dengan pekerjaan (*work/job-related stress*). Sumber *stress* dalam konteks karyawan *boundary positions* dikonseptualisasikan kedalam dua konstruk yang saling berhubungan, yaitu konflik dan ambiguitas peran. Konflik dan ambiguitas peran berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian terdahulu pada umumnya mengambil sampel para tenaga penjual (*salesman*) yang berlokasi di Amerika Serikat. Masih langka penelitian empirik dengan sampel karyawan *boundary positions* dengan jenis pekerjaan berbeda, misalnya karyawan departemen *call center* dengan lokasi penelitian di Indonesia.
2. Departemen *call center* telah berkembang menjadi salah satu senjata bersaing dalam kondisi persaingan yang semakin ketat dalam bisnis operator seluler di Indonesia. Manajemen PT. Excelcom menyadari hal ini. Oleh karena itu, sebagai usaha mengejar posisi pasar yang lebih baik, PT. Excelcom secara berkesinambungan berusaha meningkatkan kualitas dan kinerja departemen ini melalui berbagai peraturan maupun kebijakannya. Berdasarkan hasil *pre survey* yang dilakukan oleh peneliti, ternyata peraturan dan kebijakan perusahaan banyak dikeluhkan oleh karyawan departemen ini. Disamping itu,

banyak kasus yang muncul pada Departemen *Call Center* PT. Excelcom yang sejalan dengan konsep konflik dan ambiguitas peran.

Berdasarkan pokok-pokok permasalahan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

"Bagaimanakah pengaruh konflik dan ambiguitas peran, baik secara individual maupun secara bersama-sama (simultan), terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom), Jakarta?"

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom) Jakarta.
2. Menganalisis pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom) Jakarta.
3. Menganalisis pengaruh konflik dan ambiguitas peran secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom) Jakarta.

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi pihak manajemen PT. Excelcom untuk perbaikan dan pengembangan kebijakan dan program sumber daya manusianya, khususnya dalam usaha pengembangan manajemen *stress* yang tepat bagi karyawannya.
2. Bagi pihak lain. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta kelemahan-kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian pengembangan di masa yang akan datang.

1.4. Asumsi-asumsi penting

Satu asumsi kunci yang digunakan dalam penelitian ini adalah bahwa karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom) Jakarta mengetahui dengan baik kinerjanya (*job performance*) dan kinerja rekan-rekan kerjanya. Asumsi ini digunakan sebagai dasar pengukuran variabel kinerja secara subyektif. Pengukuran kinerja karyawan secara subyektif dilakukan karena keterbatasan data obyektif kinerja karyawan yang dimiliki oleh Departemen *Call Center* PT. Excelcom, yaitu terbatas pada data *service level* yang berhasil diraih per bulan. Asumsi ini telah digunakan dalam penelitian empirik Babin dan Boles (1998), Singh (1993, 1998), serta Singh *et al.* (1996), sehingga asumsi seperti ini secara empirik telah terbukti.

1.5. Outline Tesis

Pada bagian ini akan disajikan bab-bab yang digunakan dalam tesis ini dan *point-point* penting yang dikandung setiap bab. Adapun tesis ini disusun sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan. Bab ini berisi hal-hal yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini, pokok-pokok permasalahan yang ditemukan, tujuan dan kegunaan penelitian ini, serta asumsi kunci yang menjadi salah satu dasar penelitian ini.

Bab II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model. Bab ini berisi konsep-konsep dasar atau konsep teoritis dari konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja karyawan. Kemudian diajukan hipotesis-hipotesis penelitian dan model konseptual, serta definisi-definisi utama penelitian ini.

Bab III : Metodologi. Bab ini berisi langkah-langkah atau prosedur yang digunakan untuk melaksanakan penelitian ini, mencakup jenis dan sumber data yang digunakan, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, serta teknik yang digunakan dalam menganalisis data.

Bab IV : Analisis Data. Bab ini berisi gambaran umum PT. Excelcomindo Pratama, gambaran umum atau profil responden, kaitan antara aspek-aspek demografis dengan penilaian responden terhadap konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja karyawan. Bab ini juga berisi pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Bab V : Simpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi simpulan-simpulan penting terhadap hasil pengujian hipotesis dan pertanyaan penelitian. Bab ini juga berisi implikasi-implikasi teoritis dan praktis dari temuan-temuan penting penelitian, serta keterbatasan-keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

Pada bagian telaah pustaka ini akan dibahas konsep-konsep dasar *stress*, konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja karyawan. Selanjutnya diuraikan pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan (*job performance*) dengan berdasar kepada hasil-hasil penelitian empirik terdahulu yang relevan.

2.1.1. Pengertian *Stress*

Stress oleh Seyle (dalam Antonioni, 1996) didefinisikan sebagai reaksi seseorang terhadap permintaan atau tuntutan yang diterimanya. *Stress* muncul ketika permintaan/tuntutan tersebut melebihi kemampuan dan kapasitas yang dimiliki seseorang (Antonioni, 1996). *Stress* juga dapat terjadi ketika muncul kesenjangan (*discrepancy*) antara apa yang diharapkan dengan apa yang dirasakan oleh seorang karyawan dimana kesenjangan yang muncul dinilai penting (*considered important*) oleh karyawan bersangkutan (Keaveney & Nelson, 1993).

Stress dianggap sebagai sesuatu yang wajar, yang terbentuk dalam diri manusia sebagai respon terhadap setiap hasrat atau kehendak (Anogoro, 1992). *Stress* dapat dipandang dari sisi positif dan negatif. *Stress* yang dikonotasikan positif disebut *eustress*, sedangkan yang negatif disebut *distress* (Douglas, 1996; Kottage, 1992). *Distress* dikonotasikan negatif karena berpengaruh buruk terhadap perilaku karyawan, seperti munculnya kesalahan yang berulang-ulang (*repeated errors*), moral karyawan yang rendah, dan tingkat absensi yang tinggi. Sedangkan *eustress* dikonotasikan positif karena dapat menciptakan tantangan dan keinginan untuk berprestasi tinggi (*feeling of achievement*) yang berfungsi sebagai motivator (Douglas, 1996). Jadi *stress* tidak selalu berarti negatif atau

merugikan. *Stress* dinilai sebagai sesuatu yang merugikan (*distress*) atau sebagai pendorong keinginan untuk berprestasi (*eustress*), akan tergantung pada kemampuan seseorang dalam mengatasi (*coping*) *stress*. Kemampuan dalam mengatasi *stress* dipengaruhi oleh sumber daya (*individual resources*) yang dimiliki seseorang (misalnya, pengalaman kerja, usia, serta tingkat pendidikan) (Boles & Babin, 1996; Goolsby, 1992).

Jex *et al.* (1992) mengatakan bahwa *stress* dapat didefinisikan dengan menggunakan satu dari 3 pendekatan: *stress* sebagai *stimulus*, *stress* sebagai tanggapan (*response*), atau *stress* sebagai hubungan *stimulus-response*. Sebagai *stimulus*, *stress* merujuk pada istilah *job stressor* yang diartikan sebagai kejadian-kejadian di tempat kerja (*events in workplace*) yang membutuhkan tanggapan adaptif (*adaptive response*). Dalam kerangka pendekatan *stimulus*, *stress* berarti tekanan-tekanan (*any force*) yang berasal dari luar individu yang dirasakan oleh individu bersangkutan. Dengan menggunakan pendekatan ini, berbagai kondisi kerja yang banyak dijadikan contoh *stress* meliputi konflik peran (*role conflict*), ambiguitas peran (*role ambiguity*), dan beban peran yang berlebihan (*role overload*). Pendekatan *stress* sebagai *response* mengandung arti tanggapan seseorang, secara fisiologis maupun secara psikologis, terhadap tekanan yang muncul dari lingkungan kerjanya. Definisi ini sama dengan definisi *stress* yang dikemukakan oleh Seyle di atas, yang menurut Jex *et al.* (1992) sebenarnya lebih tepat disebut *strain*. Terakhir, *stress* dapat dipahami melalui pendekatan hubungan *stimulus-response* yang merujuk pada interaksi antara sumber-sumber *stress* (*stressors*) dengan reaksi atau tanggapan individual terhadap *stress* (*strain*).

Dalam konteks karyawan *boundary positions*, sumber-sumber *stress* yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related* atau *job-related stressors*) dikonseptualisasikan dalam 3 konstruk yang saling berhubungan (*interrelated*), yaitu konflik peran (*role conflict*), ambiguitas peran (*role ambiguity*), dan beban peran yang berlebihan (*role overload*) (Douglas, 1996; Singh, 1998; Sullivan & Bhagat, 1992). Dikatakan saling berhubungan sebab antar ketiganya saling mempengaruhi. Behrman & Perreault; Johnston *et al.* (dalam Dubinsky *et al.*,

1992) maupun Keaveney dan Nelson (1993) menyatakan adanya korelasi positif antara konflik peran dengan ambiguitas peran, dimana semakin besar konflik peran akan menyebabkan meningkatnya ambiguitas peran dan sebaliknya. Konflik peran yang semakin besar menyebabkan karyawan menghadapi ketidakpastian yang semakin besar tentang bagaimana mereka melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara efektif atau ketidakpastian mengenai apa yang sebenarnya diharapkan pihak lain dari pekerjaan mereka (*Dubinsky et al.*, 1992; *Keaveney & Nelson*, 1993).

Kategorisasi sumber *stress* di atas sebenarnya bukan "harga mati". Dalam penelitian empiriknya, Antonioni (1996) menggunakan empat sumber *stress* yakni ambiguitas peran, konflik peran, beban kerja (*quantitative workload*), dan tekanan waktu (*time pressure*). Sedangkan penelitian Jex *et al.* (1992) serta Spector *et al.* (1988) menggunakan variabel ambiguitas peran, konflik peran, beban kerja, dan konflik antar individu (*interpersonal conflict*). Meskipun sumber *stress* dikonseptualisasikan dalam banyak konstruk, namun ambiguitas dan konflik peran paling sering diadopsi dalam penelitian (*Harris & Bladen*, 1994; *O'Driscoll & Beehr*, 1994; *Singh*, 1998) serta dipandang sebagai elemen kunci *stress* (*Dubinsky et al.*, 1992). Konflik dan ambiguitas peran juga dinilai sebagai *underlying constructs* dari *stress* dalam konteks karyawan dengan "posisi di perbatasan" (*Boles & Babin*, 1996; *Goolsby*, 1992; *Keaveney & Nelson*, 1993; *Singh et al.*, 1996) maupun dalam bidang psikologi (*Sheperd & Fine*, 1994). *McGee et al.* (dalam *Shepherd & Fine*, 1994) menemukan lebih dari 100 penelitian empirik yang memusatkan pada konflik dan ambiguitas peran. Dalam konteks karyawan *boundary position*, konflik dan ambiguitas peran oleh Goolsby (1992) disebut sebagai '*boundary role stimuli*' dan menurut *Singh et al.* (1996), konflik dan ambiguitas peran merupakan faktor penentu (*critical determinants*) kinerja karyawan *boundary positions*.

Dalam literatur-literatur manajemen, khususnya manajemen pemasaran (misalnya, *Antonioni*, 1996; *Babin & Boles*, 1998; *Keaveney & Nelson*, 1993; *Singh*, 1998), secara spesifik menyebutkan bahwa konflik dan ambiguitas peran

secara bersama-sama 'membentuk' apa yang disebut sebagai *role stress*. *Role stress* didefinisikan sebagai *stress* yang merupakan hasil dari ketidaksesuaian (*incompatibilities*) dan konflik yang timbul antara berbagai peran yang dimainkan oleh seseorang, khususnya peran yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related roles*) (Keaveney & Nelson, 1993).

2.1.2. Konflik Peran

Konflik peran (*role conflict*) muncul ketika karyawan menerima harapan atau tuntutan yang tidak cocok atau saling bertentangan dari dua orang/pihak atau lebih (misalnya, tuntutan dari rekan kerja vs. tuntutan dari atasan, atau tuntutan pelanggan vs. tuntutan atasan) yang tidak mampu dipenuhi atau dipuaskan secara simultan (Douglas, 1996; Dubinsky et al., 1992; Keaveney & Nelson, 1993; Siguaw et al., 1994; Singh, 1998; Sumrall & Sebastianelli, 1999; Weatherly & Tansik, 1993). Konflik peran juga muncul ketika ada permintaan/tuntutan dari pihak lain yang bertentangan dengan prinsip atau pengharapan seseorang (Antonioni, 1996). Pihak atau orang lain yang memberikan permintaan atau tuntutan disebut sebagai *role sender*. Dalam lingkup perusahaan jasa, adanya kesenjangan pengharapan (*expectations*) ini, dipandang beresiko mendorong munculnya *stress* (Babin & Boles, 1998).

Contoh konflik peran adalah ketika seorang tenaga penjual menerima permintaan dari pelanggan potensial untuk memberikan potongan harga (*discount*) sebesar 20% bagi produk yang dijual, sedangkan pihak manajemen hanya mengizinkan potongan harga maksimal 10%. Dalam contoh kasus ini, tenaga penjual tersebut mengalami konflik peran (Dubinsky et al., 1992). Contoh lain adalah ketika tenaga penjual melihat bahwa yang dibutuhkan saat ini adalah kuantitas produk yang lebih banyak, sedangkan pihak manajemen justru lebih menekankan pada kualitas produk dan layanan (Antonioni, 1996).

Konflik peran juga bisa muncul ketika pihak manajemen memberikan tugas yang tidak bisa diselesaikan dengan baik oleh karyawan akibat tidak tersedianya waktu dan sumber daya (dana dan peralatan) yang mencukupi

(Sumrall & Sebastianelli, 1999). Konflik peran juga muncul akibat penerapan peraturan atau kebijakan perusahaan yang dirasakan terlalu ketat atau kurang fleksibel. Di sisi lain, *customer-contact workers* bukanlah pengambil keputusan (*decision maker*), sehingga terkadang mereka harus menghadapi permintaan pelanggan yang berlawanan dengan peraturan atau kebijakan perusahaan. (Babin & Boles, 1998). Konflik peran juga bisa terjadi akibat perbedaan jenis pekerjaan (*job characteristic*) yang berbeda antar departemen dalam satu perusahaan. Perbedaan jenis pekerjaan ini mengakibatkan perbedaan persepsi antar departemen terhadap suatu tugas (*job task*) yang harus dikerjakan bersama (Singh, 1998).

Dalam konteks karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom, contoh konflik peran yang sering muncul adalah ketika pelanggan menanyakan status *SIM card*-nya (misalnya, masa berlaku, nomor kartu, dan saldo pulsa) hanya berdasarkan nomor yang tertera di kartu. Hal ini tidak mungkin dilakukan tapi pelanggan seringkali memaksa. Contoh lain adalah ketika pelanggan meminta *call details* (rekaman pemakaian pulsa) secara mendadak dan meminta secara gratis. Padahal permintaan *call details* dikenai biaya tambahan (Rp. 5000,-) namun seringkali pelanggan tidak mau tahu. Dalam contoh-contoh ini, karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom mengalami konflik peran akibat permintaan atau tuntutan pelanggan yang tidak mampu dia penuhi. Contoh lain, adalah adanya peraturan perusahaan yang dirasakan terlalu ketat (waktu rehat kerja yang sempit, tidak boleh terlambat *log on*, dan target *service level* yang dirasakan terlalu tinggi) dapat menimbulkan konflik peran akibat pertentangan antara pengharapan karyawan dengan peraturan atau kebijakan perusahaan. Konflik peran yang muncul ini mendorong frustrasi dalam diri karyawan, sehingga kinerjanya (*job performance*) dapat menurun.

Pada lingkup karyawan yang mempunyai peranan di perbatasan (*boundary spanning roles*), konflik peran bisa berdampak negatif pada sikap dan perilaku karyawan bersangkutan, yang pada akhirnya mempengaruhi persepsi pelanggan (Weatherly & Tansik, 1992). Konflik peran juga berpengaruh langsung terhadap

kinerja karyawan, sebab ketika muncul konflik peran, karyawan mengalami dilema (Douglas, 1996) dan keraguan dalam mengambil tindakan atau keputusan (Babin & Boles, 1996), sehingga mengurangi kemampuan dan kompetensinya dalam mengatasi masalah yang dihadapi oleh pelanggan (Hartline & Ferrel, 1996).

Baik buruknya kinerja karyawan sebagai implikasi munculnya konflik peran (maupun ambiguitas peran) sangat tergantung pada bagaimana dia mengatasi (*coping*) atau merespon konflik peran (dan ambiguitas peran) yang dialami (Keaveney & Nelson, 1993; Watherly & Tansik, 1993). *Coping* didefinisikan oleh Goolsby (1992) sebagai usaha-usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mengelola (*manage*) permintaan-permintaan yang dirasakan melebihi sumber daya (*resources*) yang dimilikinya. Kemampuan *coping* menurut Goolsby (1992) dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki seseorang (*individual resources*), meliputi antara lain usia, pengalaman kerja, dan tingkat pendidikan.

2.1.3. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran (*role ambiguity*) muncul ketika karyawan tidak mempunyai informasi atau pengetahuan yang cukup atau jelas untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Ambiguitas peran juga muncul ketika ada harapan dari pihak lain (misalnya, rekan kerja, atasan, pelanggan) yang dipersepsikan tidak jelas (Antonioni, 1996; Boles & Babin, 1996; Douglas, 1996; Dubinsky et al., 1992; Singh, 1998; Sumrall & Sebastianelli, 1999). Ketidakjelasan disini termasuk ketidakjelasan mengenai sampai sejauh mana otoritas kerja yang dimiliki (Antonioni, 1996; Singh, 1993).

Siguaw et al. (1994) mengatakan bahwa ambiguitas peran bisa terjadi akibat *job description* yang tidak ditulis atau dijelaskan dengan rinci serta tidak adanya standar kerja yang jelas, sehingga ukuran kinerja karyawan yang baik dipersepsikan secara kabur oleh karyawan. Penyebab lain munculnya ambiguitas peran adalah komunikasi yang buruk antara karyawan dengan atasan atau dengan

rekan kerjanya, kurangnya pengawasan (supervisi) dari pihak manajemen (Sumrall & Sebastianelli, 1999), dan program pelatihan yang buruk (Babin & Boles, 1998).

Ambiguitas peran menghalangi peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan meningkatkan keluar-masuk (*turnover*) karyawan (Singh, 1993), karena ambiguitas peran berpotensi mendorong munculnya keterlambatan (*delays*) dalam mengambil tindakan (Babin & Boles, 1998), kerja karyawan menjadi kurang efisien dan tidak terarah, serta bisa mendorong munculnya rasa frustrasi dalam diri karyawan (Singh, 1993), yang pada gilirannya, mempengaruhi kinerja karyawan (*job performance*) itu sendiri.

Contoh ambiguitas peran adalah ketika pelanggan menanyakan spesifikasi teknis dari produk yang dijual, namun karyawan (*salesman*) tidak disiapkan untuk menjawab pertanyaan teknis seperti itu (Dubinsky et al., 1992). Dalam konteks karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom, contoh ambiguitas peran yang sering muncul adalah adanya komunikasi yang buruk antara divisi pemasaran dengan divisi *customer service* (dalam hal ini departemen *call center*), sehingga sering program promosi yang dilakukan divisi pemasaran terlambat diketahui oleh karyawan departemen *call center*. Akibatnya, ketika pelanggan menanyakan seputar kegiatan promosi tersebut, karyawan departemen *call center* tidak bisa menjawabnya. Dalam contoh ini, karyawan departemen *call center* mengalami ambiguitas peran akibat komunikasi yang buruk dengan karyawan dari divisi lain.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*job performance*) bisa diartikan sebagai tingkatan sampai sejauh mana para karyawan melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerja mereka (Dubinsky et al., 1992). Babin dan Boles (1998) serta Singh (1998) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat produktivitas karyawan dibandingkan rekan kerjanya atas indikator-indikator perilaku kerja dan hasil pekerjaan (*job-related behaviors and outcomes*).

Dalam literatur *stress*, kinerja karyawan justru akan menurun jika mereka merasakan tingkat *stress* yang rendah atau tidak ada sama sekali, karena mereka tidak merasa tertantang atau terdorong untuk mencapai kinerja yang tinggi. Sebaliknya, *stress* yang terlalu tinggi akan mendorong karyawan untuk berusaha mengatasi *stress*, daripada mencurahkan energinya untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan pada tingkatan yang moderat, *stress* dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih giat atau lebih baik tanpa harus mencurahkan energinya secara berlebihan untuk mengatasi *stress* (Dienstbier, 1989; Syech Idrus et al., 1999; Singh, 1998; Sullivan & Bhagat, 1992). Teori peran (*role theory*) menegaskan bahwa *stress* akan mengurangi kinerja, karena *stress* dapat merusak perilaku seseorang (*psychological well-being*) (Keaveney & Nelson, 1992).

Kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai indikator. Dalam penelitiannya, Syech Idrus et al. (1999) menggunakan indikator kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan dan indikator kualitas, yaitu ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil pekerjaan karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan standar yang ditetapkan perusahaan, serta indikator ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, berdasarkan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Babin dan Boles (1998), Singh (1993, 1998) serta Singh et al. (1996) dalam penelitian empiriknya menggunakan indikator-indikator kinerja meliputi produktivitas, kemampuan, potensi kerja, kemampuan dalam pengelolaan waktu, hubungan dengan pelanggan, pengetahuan karyawan akan produknya dan produk pesaing, serta pengetahuan karyawan akan perusahaannya sendiri yang didasarkan atas penilaian karyawan bersangkutan (*self-rated*) dibandingkan dengan rekan kerjanya. Menurut Churchill et al. (dalam Singh, 1993) model pengukuran kinerja seperti ini cukup handal.

Heneman (dalam Singh, 1993) menyatakan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan penilaian karyawan sendiri (pengukuran subyektif), sama handalnya

dengan penilaian obyektif. Instrumen pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian Singh (1993, 1998) serta Singh *et al.* (1996) menunjukkan reliabilitas yang tinggi (secara berurutan koefisien *Cronbach's alpha* = 0,76; 0,74; 0,80). Oleh karena itu, dalam penelitian ini pengukuran kinerja karyawan menggunakan ukuran subyektif dengan mengadopsi instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian Singh (1993, 1998) serta Singh *et al.* (1996). Selain alasan kehandalan pengukuran subyektif kinerja karyawan yang telah teruji dalam penelitian empirik terdahulu, pengukuran obyektif kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom selama ini hanya berdasarkan satu kriteria, yakni tingkat *service level* yang dicapai. Pengukuran kinerja berdasarkan satu ukuran (*single-item measure*) dikritik oleh Goolsby (1993) sebagai kurang bisa memberikan gambaran yang komprehensif, karena kinerja (*job performance*) sebaiknya dinilai dari berbagai sisi (*multi-facet*).

2.1.5. Konflik Peran dan Kinerja Karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan bervariasi (*mixed*). Penelitian empirik Idrus *et al.* (1999) menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Bagozzi (1978), Lysonski dan Johnson (1983) seperti dikutip oleh Dubinsky *et al.* (1992), serta penelitian Walker *et al.* (1972) seperti dikutip oleh Keaveney dan Nelson (1993), juga menunjukkan pengaruh yang negatif. Penelitian empirik Dubinsky *et al.* (1992) menunjukkan hasil yang sama. Pengaruh negatif konflik peran terhadap kinerja karyawan juga mendapat dukungan dari hasil penelitian empirik yang relatif baru, seperti penelitian Singh *et al.* (1996).

Di sisi lain, penelitian Behrman dan Perreault (1984) serta Dubinsky dan Hartley (1986) sebagaimana dikutip oleh Dubinsky *et al.* (1992) menunjukkan adanya pengaruh positif konflik peran terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mendapat dukungan dari penelitian Michaels *et al.* (1987) sebagaimana dikutip oleh Keaveney dan Nelson (1993). Sementara penelitian Babin dan Boles (1998),

Brown dan Peterson (1994), serta Keaveney dan Nelson (1993) sendiri juga menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap kinerja (*job performance*). Pengaruh konflik peran yang positif terhadap kinerja karyawan menurut Brown dan Peterson (1994) adalah logis, karena ketika muncul konflik peran maka karyawan terdorong untuk menggunakan strategi khusus dalam mengatasi konflik peran daripada menghindarinya. Behrman dan Perreault (dalam Keaveney & Nelson, 1993) mengatakan bahwa konflik peran merupakan sesuatu yang tidak nampak (*unenviable*), namun tidak bisa dihindarkan (*unavoidable*) dalam setiap aktivitas pemasaran, oleh karena itu kinerja karyawan sangat tergantung pada bagaimana karyawan bersangkutan mengatasi (*coping*) konflik peran yang muncul.

Sementara penelitian Franke *et al.* (1982), Hafer dan McCuen (1985) sebagaimana dikutip oleh Dubinsky *et al.* (1992), serta penelitian Jackson dan Schuler (dalam Keaveney & Nelson, 1993), menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

Hasil-hasil penelitian empirik terdahulu menunjukkan hasil yang beragam, namun dalam penelitian ini diduga bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dugaan ini berdasar pada pendapat Churchill *et al.* (dalam Singh, 1998) yaitu bahwa dalam lingkup perusahaan jasa, menurunkan konflik peran akan meningkatkan kinerja karyawan *boundary positions* secara signifikan karena karyawan dapat lebih mencurahkan energinya pada pekerjaan daripada berusaha mengatasi konflik yang muncul. Selain itu, karyawan dapat bekerja secara lebih efektif karena karyawan mengetahui apa yang diharapkan pihak lain (*role senders*) terhadap diri dan pekerjaannya (Singh *et al.*, 1996).

2.1.6. Ambiguitas Peran dan Kinerja Karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang lebih konsisten apabila dibandingkan dengan pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan. Penelitian-penelitian terdahulu pada umumnya menunjukkan bahwa ambiguitas

peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (*Dubinsky et al.*, 1992). Penelitian Brown dan Peterson (1983) seperti dikutip oleh Singh (1998) juga memperlihatkan pengaruh negatif ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan. Penelitian Brown dan Peterson (1994), Singh (1993), Singh *et al.* (1996), Dubinsky dan Hartley, Michaels *et al.* (dalam *Boles & Babin*, 1996), serta Fisher dan Gitelson (dalam *Keaveney & Nelson*, 1993) memperlihatkan adanya hubungan yang negatif antara ambiguitas peran dengan kinerja karyawan.

Hasil beberapa penelitian terdahulu yang cenderung konsisten, sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Singh (1993), bahwa ketika karyawan *boundary positions* mengalami ambiguitas peran, oleh karena itu mereka tidak mengetahui secara jelas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan secara efektif, maka dalam bekerja mereka cenderung tidak efisien dan tidak terarah, sehingga kemungkinan besar kinerja (*job performance*) mereka akan menurun. Oleh karena itu, dalam penelitian ini diduga ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

2.1.7. Penelitian Terdahulu

Dalam bagian ini akan diuraikan secara singkat penelitian-penelitian empirik terdahulu dengan hasil/temuan penelitian yang relevan dengan topik penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu akan disajikan dalam sebuah tabel, sebagai berikut:

Tabel 2.1.
 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Variabel		Alat Analisis	Sampel		Hasil Penelitian
			Dependen/ Endogen	Independen/ Eksogen		Periode	Jumlah	
1	"Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women"	B.J. Babin & J.S. Boles (1998)	Quitting Intent, Job Satisfaction, Life Satisfaction, Work/Non work Conflict, Job Performance	Role Conflict, Role Ambiguity	Structural Equation Model (SEM)	-	331 pelayan restoran	Konflik berperan positif terhadap <i>job performance</i> . Sebaliknya, ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i> .
2	"The Effect of Efforts on Sales Performance and Job Satisfaction"	S.P. Brown & R.A. Peterson (1994)	Sales Performance, Job Satisfaction	Role Conflict, Role Ambiguity, Instrumentality, Competitiveness	Analisis Jalur	-	380 <i>direct sales-people</i> di Amerika Serikat	Konflik berperan positif terhadap <i>sales performance</i>
3	"Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Benefits, Psychological Withdrawal"	S.M. Keaveney & J.E. Nelson (1993)	Psychological Withdrawal, Job Satisfaction, Job Performance	Perceived Role Conflict, Perceived Role Ambiguity, Perceived Role Benefits	Structural Equation Model (SEM)	-	305 <i>retail buyers</i> di Amerika Serikat	Konflik berperan positif terhadap <i>job performance</i> . Sebaliknya, ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i> .

4	"Do Organizational Practices Matter in Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners"	J. Singh, W. Verbeke & G.K. Rhoads (1996)	Turnover Intentions, Organizational Commitment, Job Performance, Job Satisfaction	Role Conflict, Role Ambiguity	Structural Equation Model (SEM)	-	212 <i>marketing boundary spanners</i> di Amerika Serikat	Konflik peran berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> . Sedangkan, ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i>
5	"Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea"	A.J. Dubinsky, R.E. Michaels, M. Kotabe, C.U. Lin & H.C. Moon (1992)	Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance	Role Ambiguity, Role Conflict	Analisis Jalur	-	<i>Salesman</i> industri elektronik di Amerika Serikat (218), Jepang (220), dan Korea (156)	Konflik ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i>
6	"Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts"	Jagdip Singh (1993)	Turnover Intentions, Job Satisfaction, Performance	Role Ambiguity, Job Tension	Latent Variable Structural Equations (LVSE)	-	472 <i>marketing executives</i> SMEs di AS	Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap <i>job performance</i>

Sumber: Data penelitian diolah, 2001

2.2. Model dan Hipotesis

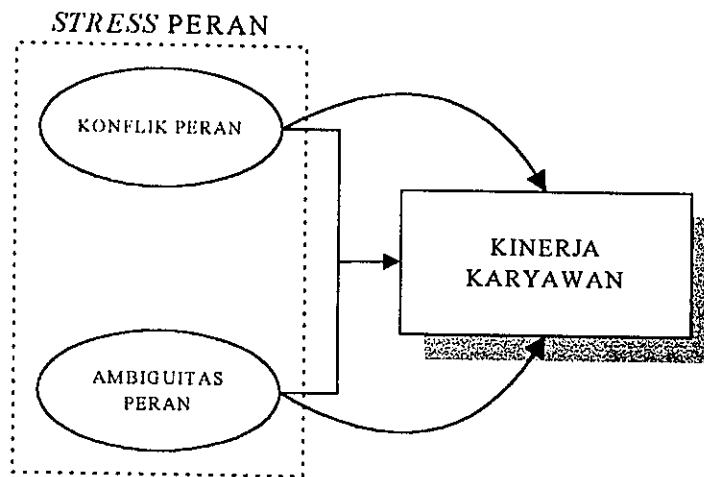
Pada bagian ini akan dibahas mengenai model konseptual atau kerangka pemikiran teoritis (*theoretical framework*) yang diajukan dalam penelitian ini. Kemudian dilanjutkan dengan pengajuan hipotesis-hipotesis penelitian yang merujuk kepada hasil-hasil penting penelitian terdahulu.

2.2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Karyawan *boundary positions* memegang peranan yang sangat penting bagi sebuah perusahaan, terlebih pada perusahaan yang bergerak dalam industri jasa. Karena sikap dan perilaku mereka akan mempengaruhi persepsi dan penilaian pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan, dan pada gilirannya, akan mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap citra produk dan citra perusahaan. Karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom, Jakarta termasuk karyawan *boundary positions*. Karyawan departemen ini berinteraksi secara intensif dengan pihak-pihak internal perusahaan, seperti penyelia (*team leader*), manajemen perusahaan, maupun karyawan lain dalam departemen yang sama dan karyawan departemen serta divisi lain. Selain itu, mereka juga berinteraksi dengan pelanggan dan pihak eksternal lainnya (misalnya, pemasok). Interaksi ganda ini rentan menimbulkan *stress* yang berhubungan dengan pekerjaan (*work-related stress*) karena karyawan departemen ini seringkali menerima tuntutan atau permintaan yang beragam dari berbagai pihak secara bersamaan.

Dalam literatur manajemen, khususnya manajemen pemasaran, *stress* dalam konteks karyawan *boundary positions* disebut sebagai *role stress* (*stress* peran). *Role stress* terdiri dari dua konstruk utama, yaitu konflik dan ambiguitas peran. Di sisi lain, kinerja karyawan merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan karena karyawan yang berkinerja tinggi merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing. Ditengah kondisi persaingan yang ketat, dalam bisnis operator seluler di Indonesia, karyawan dituntut untuk bekerja semakin cepat dan lebih baik, jika tidak, mereka akan tergilas oleh persaingan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dan pembahasan pada bagian telaah pustaka, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian ini selanjutnya.



Sumber: disarikan dari *Babin & Boles* (1998), *Dubinsky et al.* (1992), *Keaveney & Nelson* (1993), *Singh et al.* (1996) untuk tesis ini.

Gambar 2.1. Model pengaruh konflik dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan departemen *call center*, PT. Excelcomindo Pratama, Jakarta, 2001.

2.2.2. Hipotesis

Konflik peran muncul ketika karyawan menerima permintaan atau tuntutan yang tidak cocok atau saling bertentangan dari dua orang/pihak atau lebih yang tidak mampu dipenuhi atau dipuaskan secara simultan. Konflik peran juga dapat muncul ketika seorang karyawan menerima permintaan/tuntutan yang bertentangan dengan prinsip atau pengharapannya sendiri (*Antonioni*, 1996; *Douglas*, 1996; *Dubinsky et al.*, 1992; *Keaveney & Nelson*, 1993; *Siguaw et al.*, 1994; *Singh*, 1998; *Weatherly & Tansik*, 1993).

Meningkatnya konflik peran yang dialami oleh seorang karyawan akan berakibat negatif terhadap kinerjanya karena karyawan tersebut lebih mencurahkan energinya untuk mengatasi konflik peran tersebut daripada mencurahkan perhatiannya pada bagaimana menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan baik (*Singh*, 1998). Konflik peran yang muncul juga akan

menghalangi karyawan tersebut untuk bekerja secara efektif karena dia tidak mampu memenuhi/memuskan tuntutan-tuntutan yang saling bertentangan secara simultan (*Boles & Babin, 1996*). Konflik peran dapat menimbulkan dilema dalam diri karyawan karena dia tidak mengetahui tuntutan atau permintaan yang mana yang sebaiknya dia penuhi dan munculnya dilema ini dapat menyebabkan karyawan tersebut terlambat dalam mengambil tindakan (*Douglas, 1996*). Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama, yaitu:

Hipotesis 1 : Konflik peran diduga berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama, Jakarta.

Pada intinya, ambiguitas peran ditandai dengan ketidakpastian (*uncertainty*) (*Babin & Boles, 1998; Singh, 1993*). Seorang karyawan yang mengalami ambiguitas peran tidak mengetahui secara jelas apa yang sebaiknya dia lakukan dengan pekerjaannya (*Keaveney & Nelson, 1993*) atau apa sebenarnya yang diharapkan pihak lain dari pekerjaannya (*Boles & Babin, 1996*).

Meningkatnya ambiguitas peran akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan karena karyawan tersebut tidak mengetahui bagaimana dia menyelesaikan tugas atau pekerjaannya secara efektif, sehingga dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, karyawan bersangkutan cenderung kurang efisien dan tidak terarah (*Singh, 1993*). Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua, yaitu:

Hipotesis 2 : Ambiguitas peran diduga berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama, Jakarta.

Konflik dan ambiguitas peran merupakan konstruk utama (*Keaveney & Nelson, 1993; Singh et al., 1994*) atau komponen khas (*distinct components*) (*Boles & Babin, 1996*) dari *stress* peran (*role stress*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa konflik dan ambiguitas peran secara bersama-sama identik dengan *role*

stress. Teori peran (*role theory*) menyatakan bahwa *role stress* dapat merusak perilaku karyawan (*psychological well-being*) dan oleh karena itu, berdampak pada menurunnya kinerja (*job performance*) (Goolsby, 1992). Boles dan Babin (1996) serta Singh *et al.* (1994) mengatakan bahwa *role stress* dapat menimbulkan kelelahan (*burnout*) dalam diri karyawan, dan pada gilirannya berdampak (negatif) terhadap perilaku dan hasil pekerjaan (*job outcomes*). Penelitian Brown dan Peterson (dalam Singh, 1998) menunjukkan bahwa *role stress* berdampak signifikan terhadap kinerja (*job performance*). Oleh karena itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga, yaitu:

Hipotesis 3 : Konflik dan ambiguitas peran (*role stress*) diduga berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama, Jakarta.

2.3. Posisi Penelitian

Penelitian ini, apabila dibandingkan dengan penelitian-penelitian empirik terdahulu, memberikan nilai tambah yaitu bahwa sampel penelitian ini adalah karyawan *call center* dan dilakukan di dalam konteks Indonesia. Pertama, karyawan *call center* belum pernah dipilih menjadi sampel dalam penelitian-penelitian empirik terdahulu. Mayoritas penelitian terdahulu mengambil sampel *salesman* atau manajer pemasaran (misalnya, Babin & Boles, 1998; Dubinsky *et al.*, 1992; Flaherty *et al.*, 1999; Hartline & Ferrel, 1996; Keaveney & Nelson, 1993; Siguaw *et al.*, 1994; Singh, 1993, 1998; Sumrall & Sebastianelli, 1999; Weatherly & Tansik, 1993). Kedua, penelitian (yang dipublikasikan) dalam konteks Indonesia yang berhasil ditemukan, terbatas pada penelitian tentang pengaruh konflik peran terhadap kinerja dengan sampel karyawan PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Daerah Tingkat II Malang, yaitu penelitian dari Syech Idrus *et al.* (1999).

Jadi penelitian ini memberikan nilai tambah yakni mengambil sampel karyawan dengan posisi di perbatasan (*boundary position*) yang berbeda dan mempunyai posisi yang unik karena karyawan departemen *call center* dalam

berinteraksi dengan pihak lain, terutama pelanggan, tidak secara langsung namun melalui mediasi telepon. Lebih jauh, penelitian ini diharapkan memperkaya bukti-bukti empirik dalam bidang kajian sumber daya manusia di Indonesia, karena penelitian empirik berkenaan dengan konflik dan ambiguitas peran di Indonesia masih sangat jarang dilakukan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Sebelum pengujian hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan, terlebih dahulu diperlukan data-data relevan yang menunjang penelitian ini secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, data-data yang dikumpulkan terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

3.1.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti dari sumber data utama. Dalam penelitian ini data primer diperoleh secara langsung dari karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom), Jakarta melalui wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur dilaksanakan dengan berdasar pada *interview guide* yang telah disusun sebelumnya. Data primer dalam penelitian ini mencakup data-data mengenai konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom, Jakarta.

3.1.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi dan tidak dikumpulkan secara langsung oleh peneliti, namun diperoleh, diolah, dan disajikan oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber pada profil PT. Excelcom dan profil Departemen *Call Center* PT. Excelcom.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom), kantor pusat Jakarta.

Teknik pengambilan sampel (*sampling*) adalah dengan cara acak sederhana (*simple random sampling*). Oleh karena itu, setiap anggota populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Ukuran populasi dalam penelitian ini adalah 125, yaitu sesuai dengan jumlah seluruh karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom Jakarta.

Seluruh anggota populasi dalam penelitian ini dipilih secara acak dengan cara sistematis dari daftar nama karyawan *call center* PT. Ecelcom. 63 karyawan *call center* bersedia diwawancarai secara terstruktur, sehingga ukuran sampel penelitian ini (*n*) adalah 63.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dalam analisisnya maka masing-masing variabel dalam penelitian ini dioperasionalkan dengan menggunakan kriteria pengukuran atau parameter-parameter yang *measurable* dan jelas.

3.3.1. Konflik Peran

Konflik peran didefinisikan sebagai penerimaan karyawan akan harapan atau tuntutan yang tidak cocok atau saling bertentangan dari dua orang/pihak atau lebih yang tidak mampu dipenuhi atau dipuaskan secara simultan. Konflik peran juga dapat diartikan sebagai penerimaan permintaan/tuntutan yang bertentangan dengan prinsip atau pengharapannya sendiri (*Antonioni, 1996; Douglas, 1996; Dubinsky et al., 1992; Keaveney & Nelson, 1993; Siguaw et al., 1994; Singh, 1998; Weatherly & Tansik, 1993*).

Dalam penelitian ini, variabel konflik peran diukur dengan menggunakan skala pengukuran yang dikembangkan oleh Rizzo, House, dan Lirtzman (RHL) pada tahun 1970. Skala pengukuran dari RHL dipilih karena banyak diadopsi dalam penelitian-penelitian empirik terdahulu, misalnya penelitian Babin dan Boles (1998), Flaherty *et al.* (1999), Keaveney dan Nelson (1993), serta Singh *et al.* (1996). Skala pengukuran ini kemudian dikembangkan agar sesuai dengan kondisi yang ada pada Departemen *Call Center* PT. Excelcom, Jakarta.

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan-pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Item-item pernyataan yang diberikan mengindikasikan hal-hal berikut:

- a. Sampai sejauh mana karyawan sering menerima permintaan (seputar pekerjaan) yang saling bertentangan dari dua pihak/orang atau lebih (misalnya atasan vs. pelanggan, atasan vs. rekan kerja);
- b. Sampai sejauh mana karyawan sering menerima permintaan (seputar pekerjaan) dari pihak lain (misalnya manajemen, pelanggan, dan rekan kerja) yang tidak mampu dipenuhi;
- c. Sampai sejauh mana karyawan sering bekerja sama dengan divisi atau departemen lain (dalam perusahaan yang sama) yang mempunyai pekerjaan yang berbeda dengan pekerjaan di departemennya;
- d. Sampai sejauh mana karyawan harus 'melanggar' peraturan atau kebijakan perusahaan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik;
- e. Sejauh mana sumber daya (waktu dan dana) serta peralatan yang tersedia dinilai memadai dalam menunjang pekerjaan; dan
- f. Sampai sejauh mana karyawan merasa sering mengerjakan hal-hal yang menurutnya tidak perlu.

3.3.2. Ambiguitas Peran

Ambiguitas peran didefinisikan sebagai ketidakjelasan karyawan atas informasi dan pengetahuan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan. Ambiguitas peran juga dapat berarti ketidakjelasan akan harapan dari pihak lain (rekan kerja, atasan, pelanggan) (*Antonioni, 1996; Boles & Babin, 1996; Douglas, 1996; Dubinsky et al., 1992; Keaveney & Nelson, 1993; Singh, 1998*).

Dalam penelitian ini, variabel ambiguitas peran diukur dengan menggabungkan skala pengukuran yang dikembangkan oleh RHL serta Hartline dan Ferrell (1996). Responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan-pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat setuju) sampai

dengan 5 (sangat tidak setuju). Item-item pernyataan yang diberikan mengindikasikan:

- a. Sampai sejauh mana karyawan mengetahui dengan jelas otoritas (wewenang) kerja yang dimiliki;
- b. Sampai sejauh mana karyawan mengetahui ada tidaknya tujuan/sasaran pekerjaan yang direncanakan dengan baik dan jelas;
- c. Sampai sejauh mana karyawan mengetahui apa yang diharapkan oleh pihak/orang lain dari pekerjaannya;
- d. Sampai sejauh mana karyawan mengetahui tanggung jawab yang diemban berkaitan dengan pekerjaannya; dan
- e. Sampai sejauh mana karyawan mengetahui dengan baik hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya.

3.3.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat produktivitas masing-masing karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya (*Babin & Boles, 1998; Singh, 1998*).

Dalam penelitian ini, variabel kinerja karyawan diukur secara subyektif (berdasarkan penilaian karyawan bersangkutan) dan instrumen pengukuran yang digunakan merupakan pengembangan dari instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian Babin dan Boles (1998), Singh (1993, 1998), serta Singh *et al.* (1996).

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan konfirmasi atas pernyataan-pernyataan yang diberikan dalam skala 1 (sangat buruk) sampai dengan 5 (sangat baik). Item-item pernyataan yang diberikan mencakup:

- a. Penilaian karyawan terhadap *service level* yang dicapainya apabila dibandingkan dengan rata-rata rekan kerjanya;
- b. Penilaian karyawan terhadap kemampuannya dalam mencapai tujuan pekerjaan apabila dibandingkan dengan rata-rata rekan kerjanya;

- c. Penilaian karyawan terhadap kemampuannya dalam memahami kebutuhan pelanggan dibandingkan rata-rata rekan kerjanya;
- d. Penilaian karyawan terhadap pengetahuannya atas produk-produk perusahaan dan produk-produk pesaing (*product knowledge*) dibandingkan rata-rata rekan kerjanya; dan
- e. Penilaian karyawan terhadap potensi kinerja yang dimilikinya dibandingkan rata-rata rekan kerjanya.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam sebuah penelitian dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer. Wawancara terstruktur dilakukan dengan responden berdasarkan *interview guide* yang disusun secara sistematis. Oleh karena keterbatasan waktu yang dimiliki responden untuk diwawancarai, maka dalam penelitian ini digunakan bantuan tenaga peneliti lapangan (*fieldworker*) yang berjumlah 4 orang agar supaya proses wawancara dapat berjalan secara lebih efisien.

3.5. Teknik Analisis

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pertama, daftar pertanyaan sebagai *interview guide* yang digunakan sebagai instrumen penelitian ini diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (*Husein Umar, 1999*).

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis item, yakni mengkorelasikan skor tiap butir (item) pertanyaan dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir pertanyaan. Teknik korelasi digunakan karena menurut Masrun (dalam *Sugiyono, 2000*) sampai saat ini merupakan

teknik yang paling banyak digunakan. Masrun (dalam Sugiyono, 2000) selanjutnya menjelaskan bahwa item mempunyai validitas tinggi jika koefisien korelasinya minimal sebesar 0,3. Korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*, dengan rumus (Husein Umar, 1999):

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \dots\dots\dots(3.1)$$

Keterangan:

- r = koefisien korelasi
- $\sum X$ = jumlah skor item
- $\sum Y$ = jumlah skor total
- n = jumlah sampel

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sampai sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Husein Umar, 1999). Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. *Internal consistency* diukur dengan menggunakan koefisien *Cronbach alpha*. Jika koefisien *alpha* lebih besar daripada 0,60 maka dinyatakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal.

Setelah instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian data-data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan teknik-teknik tertentu. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

3.5.2. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif berfungsi untuk membahas dan menerangkan data-data yang dikumpulkan dalam sebuah penelitian dengan menggunakan penjelasan-penjelasan yang tidak dapat diukur dengan angka. Analisis kualitatif dalam penelitian ini merujuk pada penjelasan mengenai kaitan setiap aspek demografis responden (usia dan masa kerja, jenis kelamin, status perkawinan, serta tingkat

pendidikan) dengan penilaian dan persepsi responden terhadap tingkat konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja (*job performance*). Penjelasan mengenai kaitan antara aspek-aspek demografis dengan penilaian dan persepsi responden terhadap tingkat konflik dan ambiguitas peran serta kinerjanya menggunakan tabulasi silang (*cross tabulation*).

3.5.3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk mengolah dan mengorganisasikan data, serta menemukan hasil yang dapat dibaca dan dapat diinterpretasikan. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan metode tertentu. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah pengujian chi kuadrat dan analisis regresi berganda.

1. Pengujian Chi Kuadrat

Pengujian chi kuadrat (*Pearson chi square test*) ditujukan untuk menganalisis independensi antara baris dan kolom dalam tabel tabulasi silang. Jika pada tingkat signifikansi 5% besarnya nilai chi kuadrat hitung lebih besar daripada chi kuadrat tabel dan taraf signifikansi pengamatan yang dihasilkan (*asympt. sig.*) lebih kecil daripada 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa antara baris dan kolom tidak terdapat independensi atau terdapat hubungan antara baris dan kolom.

Singgih Santosa dan Fandi Tjiptono (2001) berpendapat bahwa pengujian *Pearson chi square* hanyalah uji independensi sehingga sedikit memberikan informasi mengenai keeratan hubungan antar variabel. Oleh karena itu diperlukan dukungan dari alat uji lain. Untuk menguji tingkat keeratan hubungan antar data nominal dapat digunakan koefisien kontingensi. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan koefisien kontingensi (*approx. sig.*) dibawah 0,05 (dengan $\alpha = 0,05$) maka dikatakan terdapat hubungan yang erat (signifikan) antara baris dan kolom atau antara dua variabel.

Dalam penelitian ini, pengujian chi kuadrat ditujukan untuk mendukung interpretasi terhadap hasil jawaban responden dalam tabel tabulasi silang dan bukan dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda berfungsi untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel-variabel bebas (independen) yang dipilih dalam penelitian ini (yaitu konflik dan ambiguitas peran) terhadap variabel terikatnya (dependen) yakni kinerja karyawan, baik secara individual maupun secara bersama-sama. Regresi berganda dinyatakan dalam persamaan, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots(3.2)$$

Keterangan:

- Y = Variabel dependen/terikat (kinerja karyawan)
- a = konstanta (*intercept*)
- b_1, b_2 = koefisien regresi
- X_1 = variabel independen/bebas (konflik peran)
- X_2 = variabel independen/bebas (ambiguitas peran)
- e = kesalahan prediksi (*error*)

3.5.4. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Uji penyimpangan ekonometri atau penyimpangan asumsi klasik dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan yang muncul pada model regresi berganda, yaitu adanya pengaruh multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Pengujian multikolinearitas dan heteroskedastisitas dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar

variabel independen. Jika terjadi korelasi yang sangat tinggi atau sempurna maka koefisien regresi akan mempunyai simpangan baku (*standard deviation*) yang sempurna. Kondisi ini berarti koefisien-koefisien regresi tidak dapat ditaksir dengan mudah dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual (Husein Umar, 1999).

Untuk memeriksa kemungkinan ada tidaknya masalah multikolinearitas dalam sebuah model regresi, Husein Umar (1999) menyarankan melihat indikator koefisien determinasi (R^2) yang tinggi namun sangat sedikit atau tidak ada variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance* dari u , *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak dalam menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi

normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homokedastisitas.

Disamping pengujian heteroskedastisitas dan multikolinearitas, dalam penelitian ini juga dilakukan uji normalitas dan linearitas. Uji normalitas bertujuan menguji salah satu asumsi dasar regresi berganda yakni variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode grafik yaitu dengan melihat grafik *normal probability plot* dan metode statistik yaitu dengan melihat nilai rasio *kurtosis* dan *skewness*.

Uji linearitas ditujukan untuk melihat apakah spesifikasi model sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik. Uji linearitas dimaksudkan untuk menghindari timbulnya kesalahan spesifikasi model regresi yang digunakan. Uji linearitas didalam penelitian ini menggunakan perbandingan antara simpangan baku (*standard deviation*) variabel dependen dengan simpangan baku residual. Pedoman umum menyatakan bahwa jika nilai simpangan baku variabel dependen lebih besar dari simpangan baku residual maka dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas dipenuhi.

3.5.5. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian untuk hipotesis 1 dan 2

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis 1 dan 2 dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}) untuk melihat sejauhmana pengaruh (positif/negatif) variabel-variabel independen ($X_1 =$ Konflik Peran dan $X_2 =$ Ambiguitas Peran) terhadap variabel dependen ($Y =$ Kinerja Karyawan) secara satu-persatu (individual).

Pengujian hipotesis 1 dan 2 dapat dinyatakan sebagai berikut :

$H_0: b = 0$, berarti variabel independen (X_1, X_2) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1: b < 0$, berarti variabel independen (X_1, X_2) berpengaruh negatif terhadap variabel dependen (Y).

Jika:

$t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

$t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

3. Pengujian Hipotesis 3

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis 3 dilakukan dengan menggunakan uji F (*Fisher test*) untuk mengetahui sejauhmana pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis 3 dapat dinyatakan sebagai berikut:

H_0 : $b_1, b_2=0$, berarti secara simultan (bersama-sama) variabel-variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

H_1 : $b_1, b_2 < 0$, berarti secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh negatif terhadap variabel dependen.

Jika:

$F_{hitung} < F_{tabel} \longrightarrow H_0$ diterima dan H_1 ditolak

$F_{hitung} > F_{tabel} \longrightarrow H_0$ ditolak dan H_1 diterima

Dalam penelitian ini seluruh proses komputasi tabulasi silang, analisis regresi berganda, chi kuadrat, uji validitas dan reliabilitas, pengujian linearitas dan normalitas, serta pengujian hipotesis memanfaatkan bantuan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for Social Science*) for Windows.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum perusahaan (PT. Excelcomindo Pratama), gambaran umum atau profil responden dari sisi demografis, analisis kualitatif mengenai kaitan antara aspek-aspek demografis (jenis kelamin, usia, status perkawinan, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja responden) dengan penilaian dan persepsi responden terhadap konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerjanya.

Dalam penelitian ini, analisis kualitatif dilakukan dengan menggunakan tabulasi silang (*cross tabulation*) serta uji chi kuadrat (*Pearson chi square test*). Analisis kuantitatif menggunakan regresi berganda. Sementara pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan uji t (hipotesis 1 dan 2) dan uji F (hipotesis 3).

4.1. Gambaran Umum PT. Excelcomindo Pratama

PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom) adalah operator seluler GSM (*Global System for Mobile Communication*) ketiga di Indonesia (setelah Telkomsel dan Satelindo) yang hadir sejak November 1995. PT. Excelcom merupakan sebuah usaha patungan antara swasta nasional dengan pihak swasta asing. PT. Telekomindo Primabhakti memegang saham 60% dan merupakan perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang informasi dan penyediaan sarana telekomunikasi. Nynex Indocell Holding Sdu (memegang saham 23,1%) merupakan bagian dari kelompok usaha Bell Atlantic. Bell Atlantic adalah raksasa perusahaan telekomunikasi Amerika Serikat dengan 42,6 juta sambungan telepon tetap (*fixed phone*) serta 8,6 juta pelanggan telepon tanpa kabel yang tersebar di seluruh dunia. Asian Infrastructure Fund (AIF) memegang 12,7% dan merupakan perusahaan investasi dana terbesar di Asia, serta Mitsui & Co. Ltd. (4,2%) merupakan perusahaan perdagangan di Jepang yang membawahi sekitar

905 anak perusahaan di segenap penjuru dunia. Nampak bahwa mitra usaha asing adalah pemain-pemain yang solid dan terpercaya.

PT. Excelcom mempunyai visi atau tujuan jangka panjang menyediakan layanan terbaik kepada pelanggannya serta menjadi perusahaan terpercaya dalam industri telekomunikasi. Adapun misi utama PT. Excelcom adalah menyediakan pelayanan seluler GSM terbaik kepada pelanggannya sesuai dengan standar pelayanan internasional. Untuk mewujudkan visi dan misinya, PT. Excelcom senantiasa berusaha menghadirkan teknologi pendukung komunikasi seluler terbaru. PT. Excelcom saat ini telah memiliki BTS (*Base Transceiver Station*) dengan teknologi *microcell* yang belum dimiliki oleh operator seluler lainnya (masih menggunakan *macrocell*). Teknologi *microcell* memungkinkan komunikasi melalui telepon seluler terjamin kelancaran dan kejernihannya. Tidak hanya itu saja, PT. Excelcom telah memiliki jaringan *fiber optic* yang terbentang dari Anyer sampai Lombok tanpa terputus. Jaringan *fiber optic* tanpa terputus menjamin pembicaraan melalui telepon seluler yang jernih, lancar, dan tanpa terputus-putus. Jaringan *fiber optic* ini juga mendukung akses internet yang lebih cepat, sehingga PT. Excelcom kini juga menyediakan layanan akses ke internet (produknya dikenal sebagai *XLnet*). PT. Excelcom juga selalu berusaha meningkatkan jaringan pelayanan selulernya. Sampai saat ini, cakupan wilayah pelayanan PT. Excelcom meliputi zona Jakarta, Bandung, Bogor, Cirebon, Tegal, Solo, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Madiun, Bali, dan Lombok.

Di sisi lain, PT. Excelcom menyadari bahwa teknologi tinggi tidak akan berarti apa-apa tanpa didukung oleh pelayanan kepada pelanggan (*customer service*) yang berkualitas dan berstandar internasional. Untuk itu, PT. Excelcom membentuk *XL-shop*, yang merupakan toko eksklusif Pro XL yang membantu penjualan produk-produk Po XL dan migrasi dari layanan pasca bayar ke pra bayar atau sebaliknya. *XL-shop* sampai saat ini tersebar di 8 kota besar di Indonesia, yaitu Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Malang, Denpasar, Lombok, Medan, dan Batam. PT. Excelcom juga membentuk *customer service* pada tanggal 1 Oktober 1996. Misi dibentuknya divisi *customer service* tidak

terlepas dari misi perusahaan, yaitu memberikan layanan yang konsisten dan sesuai dengan standar pelayanan internasional kepada pelanggan. Divisi *customer service* terdiri dari 8 departemen, yaitu departemen *walk in, call center, method and procedure, service activation, system support, customer relations, retention/loyalty*, dan departemen *correspondence*).

Dalam prospektusnya, manajemen PT. Excelcom menyatakan bahwa perhatian kepada departemen *call center* kini sangat serius karena *call center* kini telah beralih fungsi menjadi kunci pembeda (*key business differentiator*) dan memberikan kemampuan untuk melakukan alternatif cara penjualan seperti *upsell* dan *cross sell* di tengah persaingan yang semakin ketat antar operator seluler di Indonesia. Manajemen PT. Excelcom menyadari sepenuhnya bahwa pusat kontak yang mampu mengakses semua informasi tentang pelanggan merupakan kunci dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Alasan di balik itu semua adalah karena perusahaan harus memberikan interaksi dan informasi yang konsisten tanpa peduli media yang digunakan oleh pelanggan: apakah itu telepon, situs internet, VoIP (*Voice over Internet Protocol*), email, pos biasa maupun faksimili. Pada awalnya, latar belakang dibentuknya departemen *call center* adalah untuk menangani panggilan masuk dari pelanggan dan karyawan departemen ini mempunyai tugas membantu dan menangani keluhan dan pertanyaan-pertanyaan seputar *billing*, kepuasan pelanggan, *customer care* atau *sales support*. Dalam perkembangannya, departemen *call center* dibagi kedalam dua kelompok kerja yakni *Group Call Center I* dan II.

Group Call Center I bekerja dari hari Senin sampai Sabtu (Minggu libur) dan terbagi kedalam 4 *shift*, mulai dari pukul 07.00 - 16.00 BBWI, 08.00 - 17.00 BBWI, 11.00 - 20.00 BBWI, dan dari pukul 14.00 - 23.00 BBWI. *Group Call Center I* bertugas menangani panggilan masuk melalui berbagai saluran, sebagai berikut:

- 818 - saluran GSM (dirotasikan melalui VRU - *Voice Response Unit*);
- 5759818 - saluran PSTN (*fixed phone*) (dirotasikan melalui VRU);
- 123 - saluran Pro XL (dirotasikan melalui VRU); dan

- 5759858 - saluran Pro XL dial dari PSTN (dirotasikan melalui VRU).

Sedangkan *Group Call Center II* bertugas menangani panggilan dari *Dealer Support*, panggilan baru, *Credval*, dan *Data Entry*. *Group Call Center II* juga berfungsi melaksanakan aktivitas major account dan berfungsi sebagai *Group Administration Support* (melayani panggilan masuk dari departemen lain atau panggilan yang dirotasikan dari *dealer support* dan grup SMS - *Short Message Service*). *Group Call Center II* bekerja dari hari Senin sampai Sabtu dan terbagi kedalam 3 *shift*: mulai pukul 08.00 - 17.00 BBWI, 11.00 - 20.00 BBWI, dan 14.00 - 23.00 BBWI.

Pada tanggal 8 Oktober 1996, PT. Excelcom secara resmi meluncurkan layanan komunikasi selulernya, *GSM XL Langsung kriing* yang mendapatkan respon yang cukup memuaskan dari masyarakat. Dalam perkembangannya produk PT. Excelcom dikenal dengan istilah Pro XL saja. Produk PT. Excelcom yang dikenal dengan sebutan Pro XL tersebut terbagi kedalam dua jenis, yaitu Pro XL Pra Bayar dan Pro XL Pasca Bayar. Pro XL Pra Bayar merupakan kartu seluler dengan kemudahan berupa sambungan seketika dan memiliki fitur berupa gratis menerima telepon saat *roaming* nasional di daerah jangkauan PT. Excelcom, *caller line indentification*, dan tampilan saldo yang bisa dilihat setiap saat (*real time*). Pro XL Pasca Bayar, yang pertama kali dikenal dengan *GSM Langsung kriing*, merupakan produk PT. Excelcom yang menawarkan fitur-fitur, antara lain *call forward*, *call waiting*, *multi party calling*, *voice mail*, *short message service*, *data/fax transmission*, *caller line identification*, serta kemampuan jelajah internasional ke 59 negara dengan 119 mitra operator di dunia.

Meskipun PT. Excelcom telah berusaha menawarkan produk yang unggul serta pelayanan dan teknologi tinggi namun berdasarkan survei salah satu majalah bisnis terkemuka (SWA, nomor 2 tahun 2001), posisi pasar dan merek Pro XL di benak masyarakat konsumen seluler masih berada di bawah Telkomsel (Simpati dan Kartu Halo) dan Satelindo (Mentari). Oleh karena itu, PT. Excelcom terus dipacu untuk mengejar ketinggalan dan meraih posisi pasar yang lebih baik. Salah

satu cara adalah dengan mengoptimalkan departemen *call center*, yang kini telah tumbuh menjadi senjata bersaing baru perusahaan (*competitive edge*).

4.2. Gambaran Umum Responden dan Analisis Kualitatif

Responden penelitian ini adalah karyawan *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama (Excelcom), Jakarta. Secara keseluruhan, jumlah karyawan *call center* adalah 125 orang. Dalam pelaksanaan penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan metode wawancara terstruktur dengan berpedoman pada *interview guide* yang telah disusun sebelumnya (lampiran 1). *Interview guide* yang digunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi instrumen penelitian yang dikembangkan oleh Rizzo, House, dan Lirtzman (RHL) pada tahun 1970. Wawancara dilakukan dengan responden yang dipilih secara acak. Agar proses pengumpulan data berjalan lebih efisien maka digunakan bantuan 4 orang peneliti lapangan (*fieldworker*). Keempat peneliti lapangan tersebut diberikan target untuk mengadakan 10 wawancara per hari dengan responden sasaran yang telah dihubungi sebelumnya (*appointment*). Karyawan *Call Center* PT. Excelcom yang bersedia berpartisipasi penuh dalam penelitian ini (bersedia diwawancarai) adalah 63 orang, sehingga ukuran sampel (n) penelitian ini adalah 63. Hal ini juga berarti tingkat pengembalian (*response rate*) yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 50,4%. Selama dua minggu penuh, wawancara dengan responden yang dipilih secara acak dilakukan pada saat rehat kerja (*break time*).

Responden yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan usia dan masa kerja, jenis kelamin, status perkawinan, serta tingkat pendidikan.

4.2.1. Responden Berdasarkan Usia dan Masa Kerja

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor untuk mengetahui kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Goolsby (1992) mengatakan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana

keduanya mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi *stress* peran (*role stress*) yang muncul. Penjelasanannya adalah sebagai berikut (Goolsby, 1992):

Pertama, karyawan yang lebih berumur dan memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan (berkenaan dengan *stress* peran) yang muncul di tempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi (*fine tunings*) dengan *stress* peran yang muncul.

Kedua, karyawan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, condong lebih memahami struktur harapan - imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka mengalami *stress* peran yang lebih rendah daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Penelitian Jackson dan Schuler (dalam Goolsby, 1992) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berhubungan negatif dengan *stress* peran.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan usia dan masa kerja disajikan dalam tabel 4.1. di bawah ini.

Tabel 4.1.

Responden Berdasarkan Usia dan Masa Kerja

Usia (tahun)	Masa Kerja (tahun)					
	1 - 3		3 >		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%
20 - 26	10	15,8	4	6,4	14	22,2
27 - 33	31	49,2	4	6,4	35	55,6
34 >	1	1,6	13	20,6	14	22,2
Jumlah	42	66,6	21	33,4	63	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Keterangan: F = Frekuensi

% = Persentase

Berdasarkan tabel 4.1. di atas nampak bahwa pada umumnya karyawan *Call Center* PT. Excelcom yang menjadi sampel dalam penelitian ini berusia antara 27 sampai dengan 33 tahun dengan masa kerja 1 sampai dengan 3 tahun (31 responden atau 49,2%). Pada Departemen *Call Center* PT. Excelcom, rentang usia 27 - 33 tahun dan masa kerja 1 - 3 tahun terhitung mapan dan relatif berpengalaman. Untuk melihat bagaimana tingkat konflik dan ambiguitas peran, serta persepsi responden terhadap kinerjanya berdasarkan perspektif usia dan masa kerja maka dalam penelitian ini digunakan tabulasi silang yang hasilnya ditampilkan dalam tabel 4.2. di bawah ini.

Tabel 4.2.

**Hubungan antara Usia Responden dengan Konflik Peran,
Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan**

Usia (tahun)	Konflik Peran			Ambiguitas Peran			Kinerja Karyawan		
	R	S	T	R	S	T	R	S	T
20 - 26	2	7	5	5	3	6	3	6	5
27 - 33	13	14	8	23	6	6	1	17	17
34 >	7	5	1	8	1	5	1	6	7
Jumlah	23	26	14	36	10	17	5	29	29

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Keterangan: R = Rendah (Skor rata-rata jawaban 1 sampai dengan 2)

S = Sedang (Skor rata-rata jawaban 3)

T = Tinggi (Skor rata-rata jawaban 4 sampai dengan 5)

Berdasarkan tabel 4.2. di atas nampak bahwa dari 35 responden yang berusia antara 27 - 33 tahun, 14 (43,8%) mengalami konflik peran yang sedang, 23 (71,9%) mengalami ambiguitas peran yang relatif rendah, dan 17 (53%) mempersepsikan kinerjanya pada taraf tinggi. Sementara dari 14 responden yang berusia antara 20- 26 tahun, 7 (50%) menghadapi konflik peran pada tingkatan sedang, 6 (42,8%) menilai ambiguitas peran yang dihadapi tinggi, dan 6 (42,8%) mempersepsikan kinerjanya berada pada taraf medioker. Sedangkan dari 14 responden yang berusia 34 tahun keatas, 7 (50%) mengalami konflik peran yang rendah, 8 (57%) menilai ambiguitas peran yang dihadapi relatif rendah, serta 7 (50%) mempersepsikan kinerjanya relatif tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian chi kuadrat (hasil lengkap disajikan dalam lampiran 3 - bagian *Chi-Square Tests*) nampak bahwa nilai chi kuadrat hitung

(*Pearson Chi-Square*) untuk hubungan antara usia dengan konflik peran adalah 12,233. Pada tingkat signifikansi (α) = 5% nilai dan dengan derajat kebebasan (df) = 4 diperoleh nilai chi kuadrat tabel sebesar 9,4877, sehingga chi kuadrat hitung lebih besar daripada chi kuadrat tabel. Nilai koefisien kontingensi (C) untuk hubungan antara usia dengan konflik peran adalah 0,403 dengan taraf signifikansi yang dihasilkan (*approximate sig.*) sebesar 0,016. Batas atas untuk nilai koefisien kontingensi (C maksimal) untuk tabel kontingensi 3X3 adalah 0,816¹ sehingga hubungan antara usia dengan konflik peran adalah cukup erat.

Chi kuadrat hitung untuk hubungan antara usia dengan ambiguitas peran adalah 11,996 (> chi kuadrat tabel) dan nilai koefisien kontingensi sebesar 0,4 dengan taraf signifikansi 0,017. C maksimal untuk untuk tabel kontingensi 3X3 adalah 0,816 sehingga hubungan antara usia dengan ambiguitas peran adalah cukup erat. Sementara chi kuadrat hitung untuk hubungan antara usia dengan kinerja karyawan adalah 24,77 (> chi kuadrat tabel) dan koefisien kontingensi adalah 0,531 dengan taraf signifikansi yang dihasilkan adalah 0,000. Dengan C maksimal 0,816 maka dinyatakan bahwa hubungan antara usia dengan kinerja (*job performance*) adalah cukup erat.

Hasil pengujian chi kuadrat dengan didukung oleh nilai koefisien kontingensi mengindikasikan bahwa dalam konteks karyawan *call center* PT. Excelcom, faktor usia berhubungan cukup erat dengan penilaian responden terhadap tingkat konflik peran dan ambiguitas peran yang dialami, serta persepsi responden terhadap kinerjanya (*job performance*) adalah erat. Kondisi ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Goolsby (1992) di atas.

Adapun kaitan antara masa kerja dengan penilaian dan persepsi responden terhadap konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerjanya disajikan dalam tabel 4.3. di bawah ini.

¹ diperoleh dari $C_{maksimal} = \sqrt{\frac{3-1}{3}} = 0,816$

Tabel 4.3.

Hubungan antara Masa Kerja Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan

Masa Kerja (tahun)	Konflik Peran			Ambiguitas Peran			Kinerja Karyawan		
	R	S	T	R	S	T	R	S	T
1 - 3	17	12	13	22	9	11	2	24	16
3 >	6	14	1	14	1	6	3	5	13
Jumlah	23	26	14	36	10	17	5	29	29

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Keterangan: R = Rendah (Skor rata-rata jawaban 1 sampai dengan 2)

S = Sedang (Skor rata-rata jawaban 3)

T = Tinggi (Skor rata-rata jawaban 4 sampai dengan 5)

Berdasarkan tabel 4.3. di atas nampak bahwa 17 (40,5%) dari 42 responden yang mempunyai masa kerja 1 sampai dengan 3 tahun menilai konflik peran yang dihadapi rendah, 22 (52,4%) menilai ambiguitas peran yang muncul rendah, dan 24 (57%) mempersepsikan kinerjanya pada taraf sedang (*mediocre*). Sedangkan 14 (66,67%) dari 21 responden yang memiliki masa kerja 3 tahun keatas menilai konflik peran yang muncul dalam taraf sedang, 14 (66,67%) responden menilai ambiguitas peran yang dihadapi rendah, dan 13 (62%) responden mempersepsikan kinerjanya tinggi.

Merujuk pada hasil pengujian chi kuadrat (hasil lengkap disajikan dalam lampiran 3 - bagian *Chi-Square Tests*) maka dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan = 2, nilai chi kuadrat tabel adalah 5,9915. Chi kuadrat hitung untuk hubungan antara masa kerja dengan konflik peran adalah 12,712 ($> 5,9915$) dan besarnya koefisien kontingensi (*C*) adalah 0,410 dengan taraf signifikansi yang dihasilkan (*approximate sig.*) sebesar 0,002. *C* maksimal untuk tabel kontingensi

2X3 adalah $0,707^2$ sehingga hubungan antara masa kerja dengan konflik peran dapat dikatakan cukup erat.

Chi kuadrat hitung untuk hubungan antara masa kerja dengan ambiguitas peran adalah 5,598 ($< 5,9915$) dan koefisien kontingensi adalah 0,286 dengan *approximate sig.* 0,061. Dengan C maksimal 0,707 maka hubungan antara masa kerja dengan ambiguitas peran dikatakan tidak erat. Sedangkan chi kuadrat hitung untuk hubungan antara masa kerja dengan kinerja karyawan adalah 12,598 ($> 5,9915$) dan nilai koefisien kontingensinya adalah 0,408 dengan *approximate sig.* 0,002. Dengan C maksimal 0,707 maka hubungan antara masa kerja dengan kinerja karyawan dikatakan cukup erat.

Hal ini menandakan bahwa dalam konteks karyawan *call center* PT. Excelcom, faktor masa kerja berhubungan cukup erat dengan penilaian responden terhadap tingkat konflik peran yang dialami dan persepsi responden terhadap kinerjanya. Sebaliknya, faktor masa kerja tidak berhubungan erat dengan penilaian responden terhadap tingkat ambiguitas peran yang dihadapi.

4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada umumnya, literatur-literatur yang mengkaji karyawan yang mempunyai posisi di perbatasan (*boundary positions*) mengabaikan faktor jenis kelamin (*gender*) (Singh *et al.*, 1996). Babin dan Boles (1998) mengatakan bahwa karyawan pria dan wanita kemungkinan berbeda dalam merespon persoalan-persoalan yang di timbul di tempat kerja, khususnya dalam merespon konflik dan ambiguitas peran yang muncul. Beberapa literatur psikologi mengemukakan bahwa pada umumnya karyawan wanita lebih rentan terhadap kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) daripada karyawan pria, karyawan wanita juga

² diperoleh dari $C_{maksimal} = \sqrt{\frac{2-1}{2}} = 0,707$

menunjukkan adanya kecenderungan *stress* mental (*mental distress*) dan psikologis yang lebih tinggi (Babin & Boles, 1998).

Pulkkinen (1996) berpendapat bahwa perbedaan antara wanita dengan pria dalam merespon persoalan di tempat kerja dapat dijelaskan dengan berbasis pada kecenderungan bahwa pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, bersifat tegas (*high assertiveness*), rasa percaya diri yang lebih tinggi, dan lebih menguasai pekerjaan (*task mastery*). Sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengedepankan perasaan, dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar daripada pria. Perbedaan ini menurut Eagly *et al.* (1992) menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.4. di bawah ini.

Tabel 4.4.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	21	33,34
Wanita	42	66,66
Jumlah	63	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.4. di atas, nampak bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh wanita (66,66%). Menjadi karyawan *call center* memang membutuhkan kesabaran, karena hampir saat menangani keluhan, pertanyaan, dan permintaan dari pihak lain, khususnya pelanggan. Apabila merujuk pada pendapat Pulkkinen (1996) di atas, maka wanita lebih cocok menjadi karyawan *call center*.

Adapun kaitan antara jenis kelamin dengan bagaimana penilaian dan persepsi responden terhadap konflik dan ambiguitas peran yang dihadapi, serta kinerjanya ditampilkan dalam tabel 4.5. berikut ini.

Tabel 4.5.

Hubungan antara Jenis Kelamin Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan

Jenis Kelamin	Konflik Peran			Ambiguitas Peran			Kinerja Karyawan		
	R	S	T	R	S	T	R	S	T
Pria	11	5	5	10	6	5	1	5	15
Wanita	12	21	9	26	4	12	4	24	14
Jumlah	23	26	14	36	10	17	5	29	29

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Keterangan: R = Rendah (Skor rata-rata jawaban 1 sampai dengan 2)

S = Sedang (Skor rata-rata jawaban 3)

T = Tinggi (Skor rata-rata jawaban 4 sampai dengan 5)

Berdasarkan tabel 4.5. di atas nampak bahwa 11 (52,4%) dari 21 responden pria mempersepsikan konflik peran yang dihadapi rendah, 10 (47,6%) responden menilai ambiguitas peran yang muncul rendah, dan 15 (71,4%) responden mempersepsikan kinerja (*job performance*) yang diraihinya tinggi. Sementara 21 (50%) dari 42 responden wanita menilai konflik peran yang muncul masih dalam taraf sedang, 26 (62%) responden menyatakan bahwa ambiguitas peran yang dihadapi berada pada taraf yang relatif rendah, dan 24 (57%) responden menilai kinerjanya berada pada taraf yang sedang (*mediocre*).

Berdasarkan hasil pengujian chi kuadrat (hasil lengkap disajikan dalam lampiran 3 - bagian *Chi-Square Tests*) maka dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan = 2 diperoleh nilai chi kuadrat tabel sebesar 5,9915. Nilai chi kuadrat

hitung untuk hubungan antara jenis kelamin dengan konflik peran adalah 4,537 (< 5,9915) dan nilai koefisien kontingensi (*C*) adalah 0,259 dengan taraf signifikansi yang dihasilkan (*approximate sig.*) sebesar 0,103. *C* maksimal untuk tabel kontingensi 2X3 adalah 0,707 sehingga hubungan antara jenis kelamin dengan konflik peran dapat dikatakan tidak erat.

Nilai chi kuadrat hitung untuk hubungan antara jenis kelamin dengan ambiguitas peran adalah 3,818 (< 5,9915) dan koefisien kontingensinya adalah 0,239 dengan *approximate sig.* 0,148. Dengan *C* maksimal 0,707 maka hubungan antara jenis kelamin dengan ambiguitas peran dinyatakan tidak erat. Sementara chi kuadrat hitung untuk hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja karyawan adalah 7,427 (> 5,9915) dan besaran koefisien kontingensi adalah 0,325 dengan *approx sig.* 0,024. Dengan *C* maksimal 0,707 maka hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja karyawan dinyatakan kurang erat.

Hasil pengujian chi kuadrat dengan didukung oleh besaran koefisien kontingensi menunjukkan bahwa dalam konteks karyawan *call center* PT. Excelcom, faktor jenis kelamin berhubungan kurang erat dengan persepsi responden terhadap kinerjanya.. Namun, faktor jenis kelamin tidak berhubungan secara signifikan dengan penilaian responden terhadap konflik dan ambiguitas peran yang dialami. Kondisi ini sekaligus melemahkan *stereotype* pria-wanita seperti dikemukakan oleh Pulkkinen (1996) di atas, karena faktor gender tidak berhubungan secara signifikan dengan penilaian responden terhadap konflik dan ambiguitas peran yang dihadapi oleh karyawan *call center* PT. Excelcom.

4.2.3. Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Dewasa ini, tuntutan bagi wanita untuk bekerja kian meningkat dan porsi bagi pria untuk ikut mengurus urusan rumah tangga yang biasa ditangani oleh wanita juga meningkat (*Boles & Babin*, 1996). Status perkawinan karyawan (apakah dia masih berstatus *single* atau sudah kawin) berhubungan dengan *stress* peran (konflik dan ambiguitas peran) yang dialami karyawan di tempat kerja. Konflik di luar tempat kerja (*nonwork conflict*) dapat mempengaruhi *stress* peran

yang dialami oleh seorang karyawan (*Babin & Boles, 1998*), misalnya konflik yang terjadi antara perannya di keluarga dengan perannya di tempat kerja atau disebut dengan *work-family conflict* (*Boles & Babin, 1996*).

Beban peran yang diemban oleh seorang karyawan yang telah berkeluarga tentu berbeda dengan beban peran karyawan yang masih *single*. Peran sebagai ibu rumah tangga dan perannya sebagai seorang karyawan akan mempengaruhi tanggapan dan kemampuannya dalam mengatasi konflik dan ambiguitas peran yang muncul di tempat kerja (*Boles & Babin, 1996*). Hodson (1989) menambahkan bahwa *work-family conflict* juga dapat terjadi pada sebuah sistem keluarga yang paling sederhana (seorang karyawan yang masih muda dan belum berkeluarga). Jadi status perkawinan responden apabila merujuk pada penjelasan di atas terkait dengan tanggapan dan kemampuan responden dalam mengatasi konflik dan ambiguitas peran.

Adapun karakteristik responden berdasarkan status perkawinan disajikan dalam tabel 4.6. di bawah ini.

Tabel 4.6.

Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
Belum kawin/ <i>single</i>	52	82,5
Sudah kawin	11	17,5
Jumlah	63	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.6. di atas, nampak bahwa mayoritas responden (82,5%) adalah *single* (belum kawin). Kaitan antara status perkawinan dengan penilaian responden terhadap konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7.

**Hubungan antara Status Perkawinan Responden dengan Konflik Peran,
Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan**

Status Perkawinan	Konflik Peran			Ambiguitas Peran			Kinerja Karyawan		
	R	S	T	R	S	T	R	S	T
Belum kawin (<i>single</i>)	19	20	13	35	5	12	4	24	24
Kawin	4	6	1	1	5	5	1	5	5
Jumlah	23	26	14	36	10	17	5	29	29

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Keterangan: R = Rendah (Skor rata-rata jawaban 1 sampai dengan 2)

S = Sedang (Skor rata-rata jawaban 3)

T = Tinggi (Skor rata-rata jawaban 4 sampai dengan 5)

Tabel 4.7. di atas menunjukkan bahwa mayoritas dari 11 responden yang sudah kawin, 6 (54,5%) responden menilai konflik peran yang dihadapi berada dalam taraf yang sedang, 5 (45,5%) responden yang sudah kawin menilai ambiguitas peran yang muncul adalah sedang atau sama dengan jumlah responden yang menilai ambiguitas peran yang muncul adalah tinggi, dan 5 (45,5%) responden yang sudah kawin menilai kinerjanya relatif sedang.

Sementara dari sisi responden yang belum kawin (*single*), 20 (38,5%) dari 52 responden yang masih *single* menilai konflik peran yang muncul adalah sedang, 35 (67,3%) responden menilai ambiguitas peran yang dihadapi adalah rendah dan 24 (46%) responden menilai kinerjanya berada pada taraf medioker atau sama dengan jumlah responden yang belum kawin yang menilai kinerjanya tinggi.

Berdasarkan hasil uji chi kuadrat (hasil lengkap disajikan dalam lampiran 3 - bagian *Chi-Square Tests*) maka dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan = 2 diperoleh nilai chi kuadrat tabel sebesar 5,9915. Chi kuadrat hitung untuk

hubungan antara status perkawinan dengan konflik peran adalah 1,603 ($< 5,9915$) dan koefisien kontingensi (C) adalah 0,158 dengan taraf signifikansi yang dihasilkan (*approximate sig.*) adalah 0,449. C maksimal untuk tabel kontingensi 2X3 adalah 0,707 sehingga hubungan antara status perkawinan dapat dikatakan tidak erat.

Nilai chi kuadrat hitung untuk hubungan antara status perkawinan dengan ambiguitas peran adalah 22,816 ($> 5,9915$) dan koefisien kontingensi sebesar 0,516 dengan *approximate sig.* = 0,000. Dengan C maksimal 0,707 maka hubungan antara status perkawinan dengan ambiguitas peran dinyatakan erat. Nilai chi kuadrat hitung untuk hubungan antara status perkawinan dengan kinerja karyawan adalah 11,665 ($> 5,9915$) dan besaran koefisien kontingensi adalah 0,395 dengan *approx. sig.* = 0,003. Dengan C maksimal 0,707 maka hubungan antara status perkawinan dengan kinerja karyawan dapat dikatakan cukup erat.

Hal ini menandakan bahwa dalam konteks karyawan *call center* PT. Excelcom, faktor status perkawinan berhubungan erat dengan penilaian responden terhadap persepsi responden terhadap kinerjanya dan berhubungan cukup erat dengan tingkat ambiguitas peran yang dialami. Sebaliknya, faktor status perkawinan tidak berhubungan secara signifikan dengan penilaian responden terhadap tingkat konflik peran yang dihadapi.

Kenyataan ini sekaligus memperlemah pernyataan Babin dan Boles (1998) serta Boles dan Babin (1996) di atas, karena ternyata faktor status perkawinan hanya mempengaruhi penilaian responden terhadap ambiguitas peran yang dialami dan tidak untuk tingkat konflik peran yang dihadapi. Mayoritas responden (82,5%) yang masih berstatus *single* patut diduga mempengaruhi hasil pengujian chi kuadrat.

4.2.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan (formal) merupakan bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan pendidikan yang baik seseorang dapat mempunyai suatu ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan. Goolsby (1992) berpendapat

bahwa tingkat pendidikan terkait dengan sumber daya yang dibutuhkan dalam mengatasi (*coping*) konflik dan ambiguitas peran yang muncul. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seorang karyawan maka sudah selayaknya semakin baik kemampuannya dalam mengatasi konflik dan ambiguitas peran yang muncul. Pada masa persaingan dalam dunia kerja yang sangat ketat seperti sekarang ini, maka tuntutan pendidikan yang tinggi untuk mengisi posisi pekerjaan pada hampir seluruh tingkatan menjadi sebuah kebutuhan.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8.

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
D3/Akademi	23	36,5
S1	40	63,5
Jumlah	63	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.8. di atas nampak bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1 (63,5%). Persaingan yang makin ketat dalam bisnis operator seluler GSM di Indonesia ikut mendorong meningkatnya tuntutan terhadap sumber daya manusia yang berkualitas. Asumsi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi kemampuan dan pengetahuannya juga dianut oleh manajemen PT. Excelcom. Mulai tahun 2000, syarat minimal untuk menjadi representatif pada departemen *call center* adalah lulusan sarjana strata satu (S1).

Adapun kaitan antara tingkat pendidikan dengan penilaian responden terhadap konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9.

Hubungan antara Tingkat Pendidikan Responden dengan Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Kinerja Karyawan

Pendidikan	Konflik Peran			Ambiguitas Peran			Kinerja Karyawan		
	R	S	T	R	S	T	R	S	T
D3/Akademi	5	8	10	11	4	8	2	16	5
S1	18	18	4	25	6	9	3	13	24
Jumlah	23	26	14	36	10	17	5	29	29

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Keterangan: R = Rendah (Skor rata-rata jawaban 1 sampai dengan 2)

S = Sedang (Skor rata-rata jawaban 3)

T = Tinggi (Skor rata-rata jawaban 4 sampai dengan 5)

Tabel 4.9. di atas menunjukkan bahwa 10 (43,5%) dari 23 responden yang berpendidikan D3/akademi menilai bahwa konflik peran yang muncul pada departemen *call center* tinggi, 11 (47,8%) responden menilai ambiguitas peran yang dihadapi rendah, dan 16 (69,6%) menilai kinerjanya berada pada taraf medioker. Sementara 18 (45%) dari 40 reponden yang berpendidikan S1 menilai bahwa konflik peran yang muncul adalah rendah atau sama dengan jumlah responden yang menilai konflik peran yang dihadapi relatif sedang. 25 (62,5%) responden yang berpendidikan S1 menilai ambiguitas peran yang muncul berada pada taraf yang rendah dan 24 (60%) responden mempersepsikan kinerja yang dicapainya tinggi.

Merujuk pada hasil pengujian chi kuadrat (hasil lengkap disajikan dalam lampiran 3 - bagian *Chi-Square Tests*) maka pada tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan = 2 diperoleh nilai chi kuadrat tabel sebesar 5,9915. Chi kuadrat hitung untuk hubungan antara tingkat pendidikan dengan konflik peran

adalah 9,899 ($> 5,9915$) dan nilai koefisien kontingensi (C) adalah 0,368 dengan taraf signifikansi yang dihasilkan (*approximate sig.*) sebesar 0,007. C maksimal untuk tabel kontingensi 2X3 adalah 0,707 sehingga hubungan antara tingkat pendidikan dengan konflik peran dapat dinyatakan cukup erat.

Nilai chi kuadrat hitung untuk hubungan antara tingkat pendidikan dengan ambiguitas peran adalah 1,419 ($< 5,9915$) dan nilai koefisien kontingensi = 0,148 dengan *approximate sig.* 0,492. Dengan C maksimal 0,707 maka hubungan antara tingkat pendidikan dengan ambiguitas peran dinyatakan tidak erat. Chi kuadrat hitung untuk hubungan antara tingkat pendidikan dengan kinerja karyawan adalah 23,5 ($> 5,9915$) dan nilai koefisien kontingensi sebesar 0,521 dengan *approximate sig.* 0,000. Dengan C maksimal 0,707 maka hubungan antara tingkat pendidikan dengan kinerja karyawan dapat dikatakan erat.

Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks karyawan *call center* PT. Excelcom, faktor tingkat pendidikan berhubungan cukup erat dengan penilaian responden terhadap tingkat konflik peran yang dialami dan berhubungan erat dengan persepsi responden terhadap kinerjanya. Sebaliknya, faktor tingkat pendidikan tidak berhubungan secara signifikan dengan penilaian responden terhadap tingkat ambiguitas peran yang dihadapi. Kondisi ini sekaligus menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak sepenuhnya berkaitan dengan kemampuan responden untuk mengatasi konflik dan ambiguitas peran yang dihadapi, seperti dinyatakan oleh Goolsby (1992).

4.3. Proses dan Hasil Analisis/Komputasi Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, 125 karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcom dihubungi untuk diminta kesediannya berpartisipasi dalam penelitian ini, tetapi hanya 63 karyawan yang bersedia diwawancarai, sehingga tingkat pengembalian (*response rate*) penelitian ini adalah 50,4%. Adapun proses wawancara memanfaatkan bantuan 4 orang tenaga peneliti lapangan dan dilakukan pada saat rehat kerja (*break time*) selama 12 hari penuh.

Data-data penelitian yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis statistik tertentu. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Regresi berganda berfungsi untuk menguji pengaruh variabel-variabel independen (konflik dan ambiguitas peran) terhadap kinerja karyawan (*job performance*), sebagai variabel dependen. Sebelum dilakukan analisis regresi berganda maka dalam penelitian ini dilakukan pengujian awal berupa uji validitas dan reliabilitas data, serta pengujian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis regresi berganda, sebagai berikut

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas instrumen pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

Uji validitas dalam penelitian menggunakan analisis butir (*item*) yakni dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total per konstruk (*construct*) dan skor total seluruh item. Hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 1 dan ringkasannya ditampilkan dalam tabel 4.10 di bawah ini.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauhmana konsistensi tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Dalam penelitian ini pengukuran konsistensi tanggapan responden (*internal consistency*) menggunakan koefisien alfa *Cronbach*. Hasil lengkap disajikan pada lampiran 1 dan ringkasannya ditampilkan dalam tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10.

Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas

Keterangan	Item Pertanyaan/ Indikator	Koefisien Alpha	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>
Konflik Peran	Q1	0,6834	0,39
	Q2		0,75
	Q3		0,33
	Q4		0,34
	Q5		0,31
	Q6		0,49
Ambiguitas Peran	Q7	0,9214	0,80
	Q8		0,90
	Q9		0,82
	Q10		0,89
	Q11		0,62
Kinerja Karyawan	Q12	0,7764	0,49
	Q13		0,67
	Q14		0,42
	Q15		0,58
	Q16		0,57
Koefisien Alpha Total		0,7465	

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.10. di atas nampak bahwa pada variabel konflik peran mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0,6834, atau di atas 0,60. Sehingga instrumen pengukuran untuk variabel konflik peran dinyatakan handal (reliabel). Pada bagian *corrected item-total correlation* nampak bahwa masing-masing indikator konflik peran mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30, dimana indikator terendah (Q5) koefisien korelasinya sebesar 0,31 dan indikator tertinggi (Q2) koefisien korelasi sebesar 0,75. Sehingga indikator-indikator variabel konflik peran dinyatakan valid.

Pada variabel ambiguitas peran mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0,9214 (di atas 0,60). Sehingga instrumen pengukuran untuk variabel konflik peran dinyatakan handal (reliabel). Pada bagian *corrected item-total correlation*

nampak bahwa masing-masing indikator ambiguitas peran mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30, dimana indikator terendah (*Q11*) koefisien korelasinya sebesar 0,62 dan indikator tertinggi (*Q8*) koefisien korelasi sebesar 0,89. Sehingga indikator-indikator variabel ambiguitas peran dinyatakan sah atau valid.

Variabel kinerja karyawan mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0,7764 atau di atas 0,60. Sehingga instrumen pengukuran untuk variabel kinerja karyawan dinyatakan handal (reliabel). Pada bagian *corrected item-total correlation* nampak bahwa masing-masing indikator kinerja karyawan mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30, dimana indikator terendah (*Q15*) koefisien korelasinya sebesar 0,39 dan indikator tertinggi (*Q13*) koefisien korelasi sebesar 0,53. Sehingga indikator-indikator variabel kinerja karyawan dinyatakan valid.

Secara keseluruhan, koefisien *alpha* instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan koefisien alpha sebesar 0,7465. Sehingga instrumen pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan sah dan handal maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam suatu model regresi berganda. Pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda bertujuan untuk menghindari munculnya bias dalam analisis data serta untuk menghindari kesalahan spesifikasi (*misspecification*) model regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini.

Adapun pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda dalam penelitian ini mencakup:

4.3.2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (*Imam Ghozali, 2001*).

Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode-metode sebagai berikut:

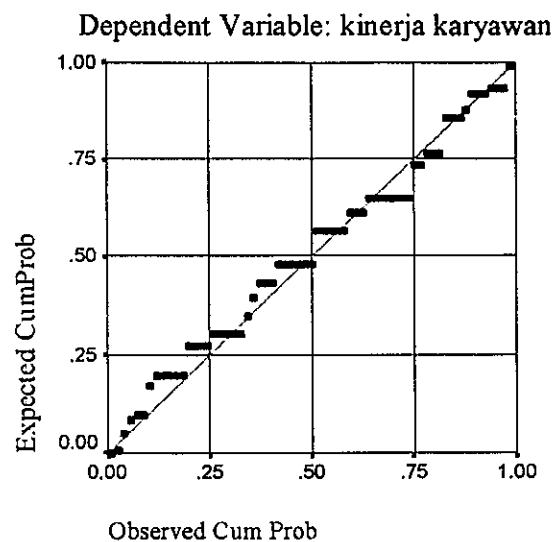
a. Metode Grafik

Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot* sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. *Normal probability plot* adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (*hypothetical distribution*).

Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS, maka dihasilkan grafik *normal probability plot* sebagai berikut (lampiran 2):

Gambar 4.1. Grafik Normal Probability Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized



Sumber: data penelitian yang diolah, 2001

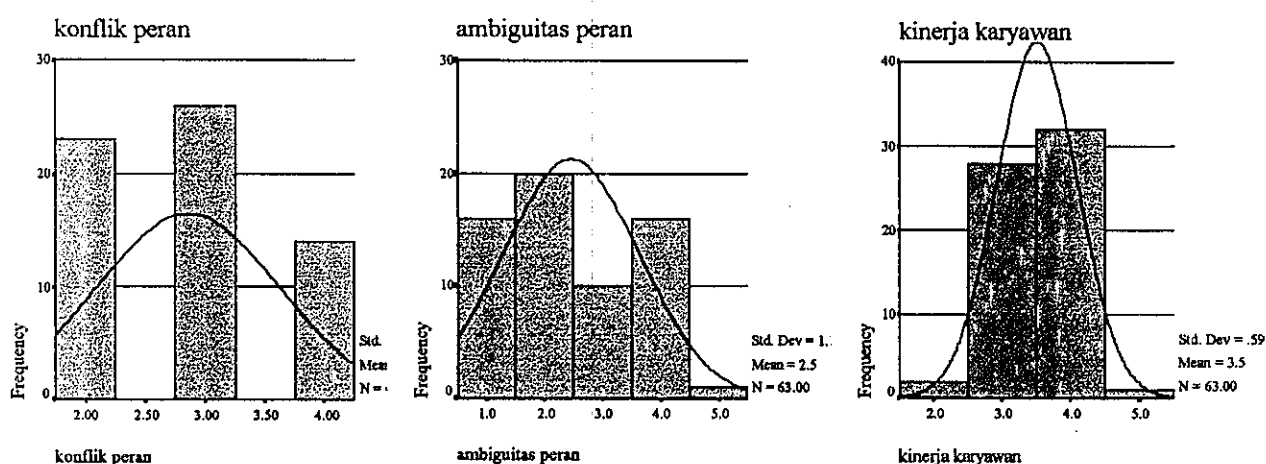
Berdasarkan gambar grafik 4.1. di atas, nampak bahwa sebaran (pencaran) data berada di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang terpencar jauh dari garis diagonal, sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi.

Selain berdasarkan grafik *normal probability plot*, Singgih Santosa dan Fandi Tjiptono (2001) mengemukakan bahwa pendeteksian normalitas data

dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram dari penyebaran (frekuensi) data. Bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell shaped curve*) mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS, maka dihasilkan histogram untuk frekuensi masing-masing variabel, sebagai berikut (lampiran 1):

Gambar 4.2. Histogram untuk frekuensi (penyebaran) data



Sumber: data penelitian yang diolah, 2001

Berdasarkan gambar 4.2. di atas, nampak bahwa bentuk histogram secara keseluruhan masih dapat dikatakan berdistribusi normal atau mendekati normal karena membentuk seperti lonceng (*bell shaped*), sehingga asumsi normalitas dalam penelitian ini dapat dipenuhi.

b. Metode Statistik

Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan berdasarkan nilai *kurtosis* dan *skewness* (Imam Ghozali, 2001). *Kurtosis* menunjukkan pemuncakan distribusi (*peakdeness of a distribution*), sedangkan *skewness* menunjukkan kemencengan dari distribusi.

Nilai *kurtosis* dan *skewness* harus diubah dalam angka rasio terlebih dahulu, yaitu dengan membagi nilai *kurtosis* dan *skewness* dengan nilai

standard error-nya. Pedoman umum (*rule of thumb*) adalah data berdistribusi normal jika nilai *skewness* dan *kurtosis* berada diantara -2 sampai dengan 2 (Singgih Santosa, 2000).

Berdasarkan hasil komputasi dengan menggunakan aplikasi SPSS (lampiran 1) maka:

- Nilai *skewness* konflik peran / *standard error* = $0,247/0,302 = 0,82$
- Nilai *skewness* ambiguitas peran / *standard error* = $0,252/0,302 = 0,83$
- Nilai *skewness* kinerja karyawan / *standard error* = $-0,272/0,302 = -0,90$
- Nilai *kurtosis* konflik peran / *standard error* = $-1,207/0,595 = 2,0$
- Nilai *kurtosis* ambiguitas peran / *standard error* = $-1,233/0,595 = 2,0$
- Nilai *kurtosis* kinerja karyawan / *standard error* = $-0,401/0,595 = -0,67$

Jadi dapat dinyatakan bahwa asumsi normalitas data dalam penelitian ini dipenuhi karena nilai *skewness* dan *kurtosis* untuk seluruh variabel berada diantara -2 sampai dengan 2.

4.3.3. Uji Linearitas

Uji linearitas dimaksudkan untuk menguji asumsi linearitas dalam model regresi linear berganda. Uji linearitas juga untuk melihat apakah spesifikasi model sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik. Pada dasarnya analisis regresi berbasis prosedur linearitas. Jika nonlinearitas muncul maka sebaiknya data ditransformasi kedalam bentuk, misalnya eksponensial.

Dalam model regresi berganda, pedoman umum (*rule of thumb*) untuk melakukan uji linearitas adalah membandingkan nilai simpangan baku (*standard deviation*) variabel dependen dengan simpangan baku residual. Jika nilai simpangan baku variabel dependen lebih besar dari simpangan baku residual maka asumsi linearitas dipenuhi. Berdasarkan pedoman umum di atas, nampak bahwa nilai simpangan baku kinerja karyawan (0,59) lebih besar dari simpangan

baku residual (0,49) - tampilan lengkap disajikan dalam lampiran 2. Oleh karena itu, asumsi linearitas dapat dinyatakan telah dipenuhi dalam penelitian ini.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Konsekuensi dari adanya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen adalah koefisien regresi dan simpangan baku (*standard deviation*) variabel independen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel independen (*Husein Umar, 1999*).

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinieritas dalam model regresi maka dapat melihat beberapa indikator, yaitu:

1. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan model regresi sangat tinggi namun hanya ada sedikit variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (*Husein Umar, 1999; Imam Ghozali, 2001*).

Berdasarkan indikator ini maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinieritas karena nilai R^2 tidak tinggi (31,4%) namun kedua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (nilai *probability value/sig.* lebih kecil dari 0,05).

2. Indikator matriks korelasi antar variabel independen (*zero order correlation matrix*). Jika antar variabel bebas (independen) ada korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas (*Imam Ghozali, 2001*). Berdasarkan indikator ini maka model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinieritas karena koefisien korelasi antar variabel independen masih berada di bawah 0,90 (lampiran 2 - bagian *correlations*).

3. Indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Nilai *tolerance* ($1 - R^2$) menunjukkan variasi variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel dependen. Sedangkan nilai VIF merupakan kebalikan dari nilai *tolerance* karena $VIF = 1/tolerance$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel independen maka semakin rendah nilai *tolerance* (mendekati 0) dan semakin tinggi nilai VIF. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk batasan nilai VIF dan *tolerance* agar model regresi terbebas dari persoalan multikolinearitas adalah 4 untuk VIF dan 0,20 untuk *tolerance*.

Berdasarkan indikator nilai VIF dan *tolerance*, maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari persoalan multikolinearitas, karena nilai VIF variabel konflik peran (1,017) dan ambiguitas peran (1,017) berada di bawah ambang batas (4), serta nilai *tolerance* kedua variabel independen tersebut (0,983) berada di atas ambang batas (0,20) (lampiran 2 - bagian *collinearity statistics*).

4. Indikator nilai *condition index* dan *eigenvalue* pada output SPSS. Nilai *condition index* dan *eigenvalues* merupakan kebalikan, jadi meningkatnya nilai *eigenvalues* maka nilai *condition index* akan semakin kecil. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk nilai *condition index* adalah 15 (mengindikasikan kemungkinan munculnya masalah multikolinearitas) dan 30 (permasalahan multikolinearitas terjadi dan serius), sedangkan untuk *eigenvalues* adalah semakin mendekati 0, maka permasalahan multikolinearitas semakin mungkin terjadi (*Singgih Santosa, 2000*).

Berdasarkan indikator nilai *eigenvalue* dan *condition index* maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinearitas karena nilai *eigenvalue* di atas 0 dan *condition index* di bawah 15 (lampiran 2 - bagian *collinearity diagnostics*).

Berdasarkan beberapa indikator untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinearitas maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinearitas.

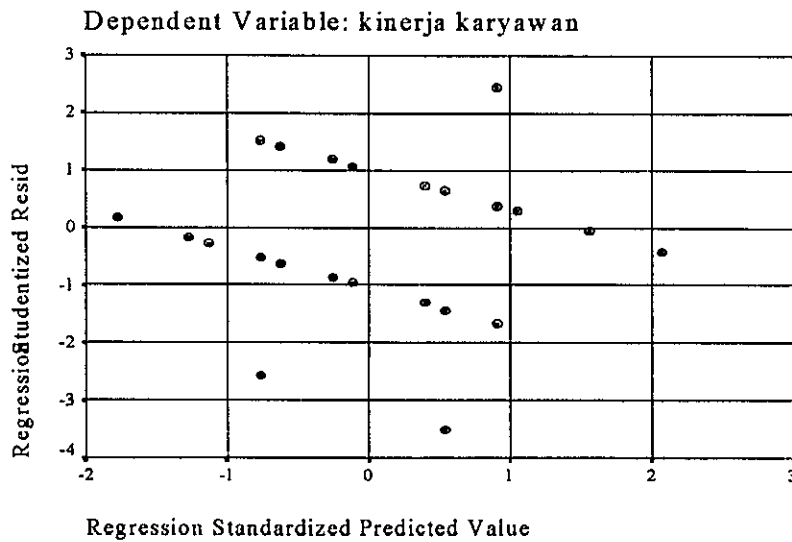
4.3.5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas bukan heteroskedastisitas (*Imam Ghozali, 2001*).

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik, yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi (*predicted*) dengan residualnya (Y prediksi - Y sesungguhnya) dimana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah (titik) dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas dan jika titik-titik menyebar disekitar angka 0 dan sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas.

Berdasarkan hasil komputasi dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS (lampiran 2 - bagian *charts*) maka kaitan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3. Grafik *Z Predicted Value - Studentized Residual*



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2001

Berdasarkan gambar grafik 4.2. di atas, nampak bahwa noktah-noktah terpecah dengan tidak membentuk pola seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebarkan lalu menyempit atau sebaliknya), namun penyebaran noktah pada gambar 4.2. di atas juga tidak berkumpul di sekitar sumbu Y dan 0. Sehingga dinyatakan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini cenderung terjadi homoskedastisitas daripada heteroskedastisitas.

Secara keseluruhan, hasil pengujian terhadap asumsi-asumsi dasar regresi berganda menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian telah memenuhi kelayakan model regresi yang disyaratkan.

4.3.6. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dimaksudkan untuk menguji sejauhmana dan arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah konflik peran (X_1) dan ambiguitas peran (X_2), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).

Berdasarkan komputasi data dengan menggunakan aplikasi statistik SPSS maka dapat dinyatakan persamaan regresi berganda untuk penelitian ini, sebagai berikut (hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 2):

$$Y = 2,822 + 0,386 X_1 - 0,169 X_2 \dots\dots\dots(4.1.)$$

<i>t</i> _{value}	(10,569)	(4,586)	(-3,113)
<i>Sig.</i>	(0,000)	(0,000)	(0,003)
SE	(0.258)	(0.056)	(0.054)
$R^2 = 0,314$	$F_{test} = 13,749 (Sig. = 0,000)$		

Berdasarkan persamaan regresi berganda di atas maka dapat dinyatakan bahwa:

1. Nilai koefisien regresi X_1 sebesar 0,386 (lampiran 2 - bagian *Coefficients*) menunjukkan bahwa variabel konflik peran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dimana pengaruh positif tersebut sebesar 0,386. Jadi meningkatnya konflik peran akan diiringi oleh meningkatnya kinerja karyawan.
2. Nilai koefisien regresi X_2 sebesar -0,169 (lampiran 2 - bagian *Coefficients*) menunjukkan bahwa variabel ambiguitas peran mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan. Jadi meningkatnya ambiguitas peran yang terjadi di tempat kerja akan diiringi oleh menurunnya kinerja karyawan.
3. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,314 mengandung makna bahwa perubahan atau variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel konflik dan ambiguitas peran sebesar 31,4%. Sedangkan 68,6%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Faktor-faktor lain di luar model regresi yang patut diduga mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:
 - Kepuasan terhadap pekerjaan (*job satisfaction*). Beberapa bukti empirik (misalnya, *Babin & Boles, 1998; Keaveney & Nelson, 1993; Singh et al., 1996; Sumrall & Sebastianelli, 1999*) menunjukkan bahwa kepuasan

karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja (*job performance*).

- Kepuasan hidup (*life satisfaction*). Penelitian Babin & Boles (1998) menunjukkan bahwa semakin tinggi karyawan menganggap hidupnya berkualitas dan membahagiakan maka semakin tinggi pula kinerjanya.
- Karakteristik pekerjaan (*job characteristics*). Singh (1998) menyatakan bahwa tingkat otonomi, umpan balik (*feedback*), variasi pekerjaan, dan partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan-keputusan yang terkait dengan pekerjaannya akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan tersebut.
- Kesesuaian antara orientasi nilai pribadi karyawan (*personal values*) dengan orientasi nilai organisasi (*organizational values*). Flaherty *et al.* (1999) membuktikan bahwa ketika para salesman menilai ada kesenjangan yang lebar antara nilai-nilai pribadi yang dianut dengan nilai-nilai perusahaannya maka kinerja mereka (*selling performance*) semakin menurun. Nilai-nilai organisasional menurut Flaherty *et al.* (1999) terkait erat dengan budaya perusahaan.
- Perilaku pihak manajemen dan penyelia (*supervisor*). O'Driscoll dan Beehr (1994) menjelaskan dalam penelitian mereka bahwa perilaku serta sikap manajemen dan *supervisor* mempengaruhi konflik dan ambiguitas peran yang terjadi, yang pada gilirannya, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perilaku pihak manajemen sangat terkait dengan kepemimpinan (*leadership*) karena prinsip kepemimpinan yang baik adalah mampu mengarahkan, mendorong, sekaligus dapat bekerjasama dengan bawahan sehingga kinerja bawahan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat meningkat.

4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 dan 2 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}). Uji t bertujuan mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Sedangkan pengujian hipotesis 3 menggunakan uji F (*Fisher test*) yang bertujuan mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara serempak (simultan) terhadap variabel dependen.

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis pertama ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) besarnya *probability value/sig.* (kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_0) dari t_{hitung} (t_{value}) variabel independen untuk mendukung hipotesis pertama harus lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan komputasi data dengan memanfaatkan bantuan SPSS, variabel konflik peran mempunyai nilai t_{hitung} (t_{value}) sebesar 4,586 (rumus 4.1.) Nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan ($n-k-1$) = 60 adalah 2,00, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai *probability value/sig.* variabel konflik peran juga lebih kecil dari 0,05 (rumus 4.1.). Namun arah pengaruh konflik peran terhadap kinerja karyawan yang terbukti signifikan ini adalah positif (berdasarkan nilai koefisien regresi = 0,386), sehingga hipotesis pertama penelitian ini ditolak.

Behrman dan Perreault (dalam *Keaveney & Nelson*, 1993) menyatakan bahwa konflik peran merupakan karakteristik yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable characteristic*) dalam posisi *boundary spanning*, sehingga kinerja karyawan tergantung pada bagaimana karyawan bersangkutan menghadapi dan mengatasi (*coping*) konflik yang muncul. Weatherly dan Tansik (1993) menjelaskan bahwa konflik peran merupakan ciri khas yang melekat pada *customer-contact worker*, karena mereka senantiasa menghadapi permintaan/tuntutan yang berbeda dari dua pihak atau lebih yang bertentangan

(misalnya, apakah karyawan harus memenuhi harapan atasan atau pelanggan). Sedangkan Brown dan Peterson (1994) menyatakan bahwa pengaruh positif konflik peran adalah logis, karena ketika muncul konflik peran maka karyawan terdorong untuk menggunakan strategi khusus dalam mengatasi konflik peran daripada menghindarinya.

Lebih jauh, hasil pengujian hipotesis pertama ini memperkuat penelitian empirik Babin dan Boles (1998), Brown dan Peterson (1994), serta Keaveney dan Nelson (1993) yang menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap kinerja (*job performance*).

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) besarnya *probability value/sig.* t_{hitung} (t_{value}) variabel independen untuk mendukung hipotesis kedua harus lebih kecil dari 0,05 dan besarnya t_{hitung} harus lebih besar dari nilai t_{tabel} .

Berdasarkan komputasi data dengan aplikasi statistik SPSS, variabel ambiguitas peran mempunyai nilai $t_{hitung} = -3,113$ (rumus 4.1.) Nilai t_{hitung} pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan $(n-k-1) = 60$ adalah 2,00, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai *probability value/sig.* variabel ambiguitas peran juga lebih kecil dari 0,05 (rumus 4.1.).

Arah dari pengaruh ambiguitas peran yang signifikan terhadap kinerja karyawan adalah negatif (koefisien regresi = -0,336), sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

Penjelasan logis pengaruh negatif ambiguitas peran ini menurut Singh (1993) adalah ketika karyawan *boundary positions* mengalami ambiguitas peran maka mereka tidak mengetahui secara jelas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan secara efektif sehingga dalam bekerja mereka cenderung tidak efisien

dan tidak terarah, sehingga kemungkinan besar kinerja (*job performance*) mereka akan menurun.

Hasil pengujian hipotesis kedua, lebih jauh, mendukung hasil penelitian empirik Babin dan Boles (1998), Dubinsky *et al.* (1992), Keaveney dan Nelson (1993), serta Singh (1993, 1998).

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa secara bersama-sama, konflik peran dan ambiguitas peran mempengaruhi kinerja karyawan secara negatif. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa konflik peran dan ambiguitas peran merupakan komponen khas *stress* peran (*role stress*), sehingga konflik dan ambiguitas peran secara bersama-sama identik dengan *stress* peran.

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan menggunakan uji F (F_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) besarnya *probability value/sig.* F_{hitung} (F_{ratio}) untuk mendukung hipotesis ketiga harus lebih kecil dari 0,05 dan besarnya F_{hitung} harus lebih besar dari nilai F_{tabel} .

Berdasarkan komputasi data dengan aplikasi statistik SPSS, besaran F_{hitung} adalah 13,749 dengan nilai *sig.* 0,000 (rumus 4.1.). *Rule of thumb* menyatakan bahwa apabila nilai F_{hitung} lebih besar dari 4 maka variabel-variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini didukung oleh perbandingan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} dimana pada $\alpha = 0,05$, dengan derajat kebebasan pembilang (k) = 2 dan derajat kebebasan penyebut ($n-k-1$) = 60, nilai F_{tabel} adalah 3,15, sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan besaran *sig.* jauh di bawah 0,05. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasinya secara teoritis maupun praktis (*managerial implications*). Dalam bagian pertama bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai simpulan analisis kualitatif, dilanjutkan dengan simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis, serta simpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1. Simpulan Mengenai Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil analisis kualitatif dapat ditarik simpulan bahwa dalam konteks Departemen *Call Center* PT. Excelcom, Jakarta terdapat indikasi bahwa faktor usia berhubungan erat dengan penilaian dan persepsi responden terhadap tingkat konflik peran dan ambiguitas peran yang dialami serta kinerja (*job performance*), sedangkan faktor masa kerja berhubungan dengan konflik peran dan persepsi responden terhadap kinerjanya. Sementara faktor gender terbukti hanya berhubungan dengan kinerja karyawan. Status perkawinan berhubungan dengan penilaian responden terhadap ambiguitas peran dan kinerjanya, sedangkan tingkat pendidikan berhubungan dengan konflik peran dan persepsi responden akan tingkat kinerja yang berhasil dicapai.

5.2. Simpulan Mengenai Hipotesis

Pada bagian ini akan dikemukakan simpulan mengenai hasil-hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Sebagai berikut:

5.2.1. Simpulan mengenai hipotesis 1

Berdasarkan hasil uji t dan nilai koefisien regresi, dapat ditarik simpulan bahwa variabel konflik peran berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95%, karena koefisien regresi menunjukkan nilai positif (0,386) dan $t_{hitung} (4,586) > t_{tabel} (2,00)$. Sehingga hipotesis pertama tidak terbukti.

Hasil pengujian hipotesis pertama memperkuat hasil penelitian empirik Babin dan Boles (1998), Brown dan Peterson (1994), serta Keaveney dan Nelson (1993) yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap kinerja (*job performance*).

5.2.2. Simpulan mengenai hipotesis 2

Berdasarkan hasil uji t dan nilai koefisien regresi, dapat ditarik simpulan bahwa variabel ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja karyawan secara signifikan pada taraf kepercayaan 95%, karena koefisien regresi menunjukkan nilai negatif (-0,169) dan $t_{hitung} (-3,113) > t_{tabel} (2,00)$. Sehingga hipotesis kedua terbukti.

Hasil pengujian hipotesis kedua memperkuat hasil penelitian empirik Babin dan Boles (1998), Dubinsky *et al.* (1992), Keaveney dan Nelson (1993), serta Singh (1993, 1998) yang menyatakan bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja (*job performance*).

5.2.3. Simpulan mengenai hipotesis 3

Berdasarkan hasil uji F dapat ditarik simpulan bahwa secara simultan variabel konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja karyawan pada taraf signifikansi 5% karena $F_{hitung} (13,749) >$

Ftabel (3,15). Sehingga hipotesis penelitian ketiga yang diajukan dalam penelitian ini terbukti.

Hasil pengujian hipotesis ketiga mendukung hasil penelitian empirik Babin dan Boles (1998), Dubinsky *et al.* (1992), Keaveney dan Nelson (1993), Singh (1998) serta Sullivan dan Bhagat (1992) yang menyatakan bahwa konflik dan ambiguitas peran (secara bersama-sama identik dengan *stress* peran) berdampak (negatif) terhadap kinerja (*job performance*) secara signifikan.

5.3. Simpulan Mengenai Masalah Penelitian

Merujuk kepada pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini maka dapat ditarik simpulan bahwa dalam konteks karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama Jakarta, konflik peran yang muncul berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Meningkatnya konflik peran akan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan, namun perlu diingat bahwa pengaruh positif konflik peran akan sangat tergantung pada kemampuan seorang karyawan dalam menghadapi dan mengatasi konflik peran yang muncul. Di sisi lain, konflik peran sangat lekat dengan karyawan dengan posisi di perbatasan seperti halnya karyawan departemen *call center*. Karyawan pada posisi ini senantiasa menghadapi permintaan atau tuntutan yang saling bertentangan dari pihak lain (misalnya harapan atasan dengan permintaan pelanggan) bahkan pertentangan antara prinsip-prinsip pribadinya dengan pihak lain. Oleh karena itu, karyawan pada posisi ini membutuhkan sumber daya individual yang kuat sebagai penyangga kemampuannya dalam menghadapi dan mengatasi konflik peran, dimana sumber daya individual tersebut adalah usia, pengalaman kerja, pendidikan, dan keyakinan diri (*locus of control*).

Sedangkan ambiguitas peran terbukti berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama Jakarta. Ketidakpastian merupakan basis konsep ambiguitas peran. Jadi ketidaktahuan atau ketidakjelasan karyawan terhadap apa saja yang seharusnya dilakukan dengan pekerjaannya, termasuk sejauhmana wewenang dan tanggung jawab kerja

yang dimiliki akan berpengaruh negatif terhadap kinerjanya. Karyawan yang mengalami ambiguitas peran yang tinggi cenderung dalam bekerja tidak terarah, kurang efisien, dan tentu saja hasil pekerjaannya menjadi tidak efektif, terutama dalam menghadapi berbagai tuntutan atau permintaan pelanggan Pro XL yang setiap hari mengalir.

Secara serempak, konflik peran dan ambiguitas peran mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Jadi munculnya konflik dan ambiguitas peran mempengaruhi persepsi karyawan *call center* terhadap kinerjanya sehingga konflik dan ambiguitas peran seyogyanya diperhatikan dan dikelola dengan baik agar dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan, bukan sebaliknya, menurunkan kinerja karyawan. Hal ini menjadi permasalahan yang krusial bagi PT. Excelcomindo Pratama jika ingin mencapai misinya, yaitu memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan internasional.

5.4. Implikasi Teoritis

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan (*job performance*). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan yang baik dalam menghadapi dan mengatasi konflik peran berpengaruh positif terhadap kinerjanya, sedangkan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Konflik peran dan ambiguitas peran secara teoritis sangat lekat dengan posisi pekerjaan di perbatasan (*boundary spanning roles*) dan penelitian ini membuktikan bahwa konflik dan ambiguitas peran berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian secara empirik memperkuat teori yang menyatakan bahwa konflik dan ambiguitas peran berpengaruh secara langsung (*direct effects*) terhadap kinerja (*job performance*).

Lebih jauh, hasil penelitian ini merupakan pengkayaan (*enrichment*) bagi bukti-bukti empirik yang telah banyak dilakukan di Amerika Serikat dan Eropa namun masih amat jarang dilakukan dalam lingkup kajian sumber daya manusia

di Indonesia. Jadi penelitian ini sekaligus menjadi pertanda (sinyal) bahwa teori-teori konflik dan ambiguitas peran yang berasal dari barat dapat diterapkan di Indonesia.

5.5. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun manajemen PT. Excelcom harus secara cermat menginterpretasikan kaitan antara konflik peran dengan kinerja karyawan karena Gitosudarmo dan Sudita (dalam *Syech Idrus et al.*, 1999) mengingatkan bahwa konflik peran yang tinggi akan menurunkan kinerja karyawan secara mencolok. Kondisi ini terjadi karena karyawan lebih banyak menggunakan tenaganya untuk melawan konflik peran yang muncul daripada untuk melakukan tugas atau pekerjaannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Singh (1998) serta Sullivan dan Bhagat (1992) menyatakan bahwa kaitan antara *role stressors* (yaitu konflik dan ambiguitas peran) dengan kinerja (*job performance*) dapat digambarkan dalam grafik berbentuk huruf U terbalik (*U inverted model*) dimana pada tingkat yang rendah dan tinggi, *role stressors* akan berpengaruh negatif terhadap kinerja, sedangkan pada taraf sedang (moderat) akan berpengaruh secara positif. Oleh karena itu pihak manajemen disarankan untuk sebisa mungkin mengelola konflik peran yang dihadapi karyawan pada taraf moderat. Langkah-langkah yang dapat ditempuh manajemen dalam pengelolaan konflik peran antara lain:

1. Program pelatihan (*training*) secara berkala. Program pelatihan secara berkala merupakan upaya rekonsiliasi secara berkesinambungan terhadap berbagai variasi konflik yang sering muncul dan dihadapi oleh karyawan dengan *role partners* (*Flaherty et al.*, 1999), seperti rekan kerja, atasan, dan pelanggan. Program pelatihan hendaknya disusun secara bervariasi, misalnya dengan mengadakan program pelatihan di luar ruang (*outbound training*) dengan suasana yang lebih informal.

2. Pihak manajemen seyogyanya memberikan pedoman umum yang jelas (*clear guidance*) mengenai apa saja yang dapat dilakukan oleh karyawan apabila muncul konflik antara peraturan atau prosedur yang ditetapkan oleh manajemen dengan permintaan/kepentingan pihak lain, khususnya pelanggan. Pedoman ini juga mencakup tentang sejauhmana karyawan dapat melanggar peraturan atau kebijakan perusahaan (*bend the rule*) dan sanksi (*reward*) apa saja yang diberikan jika muncul pelanggaran terhadap peraturan atau kebijakan perusahaan tersebut (*Babin & Boles, 1998*).
3. Pihak manajemen dapat mengembangkan koordinasi antar departemen, atau antar divisi. Koordinasi yang baik antar departemen atau divisi dapat meningkatkan kerja sama dan kekompakan lintas departemen atau divisi. Dengan demikian diharapkan konflik yang muncul akibat kerja sama yang kurang harmonis antar departemen atau divisi dapat dikendalikan.
4. Pihak manajemen dapat mempertimbangkan untuk memberikan otoritas (otonomi) dan fleksibilitas kerja yang lebih luas kepada karyawan khususnya dalam hal *dealing* dengan pelanggan. Pemberian otoritas dan fleksibilitas ini juga dapat menurunkan ambiguitas peran (*Boles & Babin, 1996*). Namun perlu diingat bahwa pemberian otonomi kerja yang berlebihan dapat mendorong karyawan bekerja secara tidak terarah (*Singh, 1998*). Oleh karena itu pemberian otonomi atau otoritas kerja yang diperluas harus dibarengi dengan pengembangan komunikasi dengan karyawan yang baik.

Sementara ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kenyataan ini mengandung implikasi bahwa pihak manajemen harus mampu meredakan ambiguitas peran yang dialami karyawan sampai pada taraf yang *managable*. Langkah-langkah yang dapat ditempuh pihak manajemen sebagai upaya menurunkan ambiguitas peran yang dialami karyawan antara lain:

1. Pihak manajemen perlu memberikan penjelasan dan informasi terperinci mengenai pengharapan perusahaan terhadap pekerjaan dan tugas yang

diemban, informasi terperinci mengenai produk-produk perusahaan, gambaran dan tuntutan pelanggan, serta sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang berlaku di perusahaan (Douglas, 1996; Flaherty et al., 1999).

2. Pihak manajemen dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan sistem supervisinya (Flaherty et al., 1999) atau sistem *monitoring* (Douglas, 1996). Namun perlu diingat bahwa supervisi yang terlalu ketat dapat mematikan (*paralyze*) kreatifitas karyawan (Singh, 1998). Oleh karena itu, dalam proses pengembangan sistem supervisi atau *monitoring* perlu adanya pemahaman bersama (*'memo of understanding'*) antara manajemen dengan karyawan. Pemahaman bersama dapat tercipta jika ada komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan (Douglas, 1996).

Konflik peran dan ambiguitas peran terbukti berdampak secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membawa implikasi bagi pihak manajemen untuk dapat mengelola *stress* peran (konflik dan ambiguitas peran) yang dihadapi oleh karyawannya. Pihak manajemen dapat mempertimbangkan untuk mengkombinasikan langkah-langkah yang direkomendasikan di atas sebagai usaha untuk mengembangkan manajemen pengelolaan *stress* peran.

Lebih jauh, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik dan ambiguitas berpengaruh relatif kecil (31,4%) terhadap perubahan atau variasi kinerja karyawan. Dalam pengembangan manajemen *stress* peran maka seyogyanya pihak manajemen perlu memperhatikan dan mengantisipasi faktor-faktor lain diluar konflik dan ambiguitas peran yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti konflik diluar pekerjaan (*nonwork conflict*). Hasil pengujian chi kuadrat mengindikasikan terdapat hubungan antara faktor-faktor demografis (usia, masa kerja, jenis kelamin, status perkawinan, dan tingkat pendidikan) dengan tingkat konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja. Kondisi ini berarti bahwa pihak manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor demografis di atas dalam menetapkan kebijakan sumber daya manusianya, khususnya dalam kebijakan dalam menempatkan seseorang dalam posisi karyawan *call center*.

5.6. Limitasi

Dalam proses dan pelaksanaan penelitian ini tentunya ditemukan berbagai kendala dan keterbatasan-keterbatasan. Di sisi lain, keterbatasan maupun kelemahan-kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini pada dasarnya merupakan adopsi dari instrumen pengukuran konflik dan ambiguitas peran yang dikembangkan oleh Rizzo, Lirtzman, dan House (RHL) pada tahun 1970. Meskipun instrumen pengukuran dari RHL telah digunakan secara luas dalam berbagai penelitian empirik, khususnya penelitian dalam bidang manajemen pemasaran di barat dan dalam penelitian ini telah dicoba dikembangkan agar sesuai dengan kondisi Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama Jakarta, namun masih dirasakan umum dalam mengukur dan mengungkapkan (*capturing*) konflik dan ambiguitas peran yang dihadapi oleh karyawan departemen ini. Kondisi spesifik dari bentuk konflik peran atau ambiguitas peran yang sering dialami oleh karyawan departemen *call center*, misalnya tuntutan pelanggan untuk mengganti *voucher* yang rusak padahal bertentangan dengan kebijakan perusahaan, belum mampu terangkat ke permukaan.
2. Sampel penelitian ini terbatas pada 63 karyawan departemen *call center*, sehingga kurang memberi ruang untuk melakukan generalisasi terhadap hasil-hasil penelitian.
3. Data-data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section*. Data *cross section* tidak akan mampu mengungkapkan kestabilan hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen dari waktu ke waktu. Terdapat kemungkinan pengaruh konflik dan ambiguitas peran terhadap

kinerja karyawan *magnitude* maupun arahnya berubah-ubah jika dilakukan pengamatan dalam jangka panjang.

4. Pengukuran variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran subyektif. Alasan penggunaan pengukuran subyektif dalam penelitian ini disebabkan oleh terbatasnya data-data kinerja obyektif yang dimiliki Departemen *Call Center* PT. Excelcomindo Pratama Jakarta. Namun demikian perlu disadari bahwa pengukuran subyektif sangat rentan terhadap munculnya *response bias*.

5.7. Implikasi untuk penelitian mendatang

Keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini membutuhkan perbaikan dan pengembangan bagi penelitian di masa yang akan datang. Implikasi keterbatasan penelitian ini bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang adalah:

1. Cakupan sampel penelitian hendaknya diperluas, baik secara geografis maupun jenis industrinya. Cakupan sampel yang luas akan memberikan ruang yang lebih luas bagi generalisasi hasil-hasil penelitian.
2. Jika dimungkinkan maka akan lebih baik jika penelitian mendatang menggunakan data-data longitudinal. Dengan data longitudinal, maka penelitian mendatang akan mampu menguji kestabilan hubungan antar variabel.
3. Penelitian mendatang hendaknya juga memasukan variabel-variabel yang patut diduga mempengaruhi kinerja karyawan. Pemilihan variabel-variabel tersebut dapat didasarkan pada teori dan bukti-bukti empirik. Namun demikian, beberapa variabel yang diduga terkait dengan konflik dan ambiguitas peran serta turut mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kepuasan terhadap pekerjaan (*job satisfaction*), kepuasan hidup (*life satisfaction*), komitmen organisasional (*organizational commitment*), budaya perusahaan, beban kerja (*workload*), konflik diluar pekerjaan (*nonwork*

conflict), dan variabel kepemimpinan (*leadership*). Pemasukkan banyak variabel kedalam model penelitian tentu aja berimplikasi pada kaitan antar variabel yang semakin rumit dan analisis regresi tidak akan mampu mengakomodasi kaitan atau hubungan yang rumit tersebut. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan alat analisis lain, seperti analisis jalur (*path analysis*) atau SEM (*Structural Equation Model*).

Daftar Referensi

- Anogoro, P. (1992), **Psikologi Kerja**, Rhineka Cipta, Jakarta.
- Antonioni, David (1996), "Two Strategies for Responding to Stressors: Managing Conflict and Clarifying Work Expectations", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 11, pp. 287-295.
- Babin, B.J. & J.S. Boles (1998), "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women", **Journal of Marketing**, Vol. 62, pp. 77-91.
- Baron, J.N. & D.M. Kreps (1999), "Consistent Human Resources Practices", **California Management Review**, Vol. 41, pp. 29-57.
- Becker, Brian, & B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, pp. 779-801.
- Boles, J.S. & B.J. Babin (1996), "On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider", **Journal of Business Research**, Vol. 37, pp. 41-50.
- Brown, S.P. & R.A. Peterson (1994), "The Effects of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 58, pp. 70-80.
- Budd, Charles R. (1988), "Getting the Most Out of Customer Service: A Moment of Truth in Strategic Management", **Public Utilities Fortnightly**, pp. 13-19.
- Dienstbier, R.A. (1989), "Arousal and Physiological Toughness: Implications for Mental and Physical Health", **Psychological Review**, Vol. 96, pp. 84-100.
- Douglas, Max E. (1996), "Creating Eustress In The Workplace: A Supervisor's Role", **Supervision**, October, pp. 6-9.
- Dubinsky, A.J., R.E. Michaels, M. Kotabe, C.U. Lim & Hee-Cheol Moon (1992), "Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, pp. 77-99.
- Eagly, A.H., M.G. Makhijani & B. Klonsky (1992), "Gender and Leadership Style: A Meta Analysis", **Psychological Bulletin**, Vol. 111, January, pp. 3-22.
- Flaherty, T.B., R. Dahlstrom & S.J. Skinner (1999), "Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, No. 2, pp. 1-18.

- Froiland, Paul (1993), "What Cures Job Stress?", **Training Magazine**, December, pp. 32-36
- Goolsby, Jerry R. (1992), "A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 20, pp. 155-164.
- Hafid (1995), "Studi Pengukuran Produktivitas Tenaga Kerja Dengan Menggunakan Pendekatan Analisa Rasio", **Usahawan**, No. 4 TH XXIV, April, hal. 2-5.
- Harris, M.M. & Amy Bladen (1994), "Wording Effects in the Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity: A Multitrait-Multimethod Analysis", **Journal of Management**, Vol. 20, pp. 887-901.
- Hartline, M.D. & O.C. Ferrel (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, Vol. 60, pp. 52-70.
- Hodson, Randy (1989), "Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't More Women Dissatisfied?", **The Sociological Quarterly**, Vol. 30, No. 3, pp. 385-399.
- Husein Umar (1999), **Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Imam Ghozali (2001), **Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jex, Steve M., T.A. Beehr & C.K. Roberts (1992), "The Meaning of Occupational Stress Items to Survey Respondents", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, pp. 623-628.
- Keaveney, S.M. & J.E. Nelson (1993), "Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 21, pp. 113-124.
- Kottage, Bernard E. (1992), "Stress in the Workplace", **Professional Safety**, August, pp. 24-26.
- Kotler, Philip (diterjemahkan oleh Jaka Wasana) (1995), **Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian**, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Maital, Shlomo (1992), "Are People Assets or Costs?", **Across the Board**, September, pp. 47-48.

- Marjoni Rachman, B. Swasto & A. Hakim (1999), "Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan", **Wacana**, Vol. 2, No. 1, hal. 69-77.
- Martell, K. & S. Caroll (1995), "How Strategic is HRM?", **Human Resource Management**, pp. 253-267.
- O'Driscoll, M.P. & T.A. Beehr (1994), "Supervisor Behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15, pp. 141-155.
- Pulkkinen, Lea (1996), "Female and Male Personality Styles: A Typological and Developmental Analysis", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 70, June, pp. 1288-1306.
- Shepherd, C.D. & L.M. Fine (1994), "Role Conflict and Role Ambiguity Reconsidered", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 14, pp. 57-65.
- Siguaw, J.A., Gene Brown & R.E. Widing II, Jr. (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", **Journal of Marketing Research**, Vol. 31, pp. 106-116.
- Singgih Santosa (2000), **SPSS - Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Singgih Santosa & Fandi Tjiptono (2001), **Riset Pemasaran - Konsep dan Aplikasi dengan SPSS**, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Singh, Jagdip (1993), "Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts", **Journal of Marketing**, Vol. 57, pp. 11-31.
- Singh, Jagdip (1998), "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristic on Job Outcomes of Salespeople", **Journal of Marketing**, Vol. 62, pp. 69-86.
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads (1996), "Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners", **Journal of Marketing**, July, pp. 69-86.
- Spector, P.E., D.J. Dwyer & S.M. Jex (1988), "Relation of Job Stressors to Affective Health, and Performance Outcomes: A Comparison of Multiple Data Sources", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 73, pp. 11-19.
- Sugiyono (2000), **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung.

- Sullivan, S.E. & R.S. Bhagat (1992), "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", **Journal of Management**, Vol. 18, pp. 353-374.
- Sumrall, D.A. & Rose Sebastianelli (1999), "The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salespersons' Role Stress-Job Satisfaction Relationship", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Winter, pp. 72-79.
- Syech Idrus, Bambang Swasto & Abdul Hakim (1999), "Konflik Dan Stress Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan", **Wacana**, Vol. 2, No. 1, hal. 24-31.
- Turban, D.B. & D.W. Greening (1996), "Corporate Social Performance and Organization Attractiveness to Prospective Employees", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, pp. 658-672.
- Weatherly, K.A. & D.A. Tansik (1993), "Tactics Used by Customer-contact Workers: Effects of Role Stress, Boundary Spanning and Control", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 4, pp. 4-17.