

657. 834  
DAM  
h c.1

**HUBUNGAN ANTARA *MENTORING* DENGAN AMBIGUITAS PERAN,  
KONFLIK PERAN, KESAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KINERJA  
DAN NIAT PINDAH DI LINGKUNGAN AUDITOR YUNIOR  
(STUDI KASUS PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA)**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Memperoleh Derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Diajukan oleh:

Nama : Anita Damajanti  
Nim : C4C000317

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
TAHUN 2003**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lain. Sepanjang pengetahuan saya, tesis ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu dan belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 30 Oktober 2003

  
Anita Damajanti

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2389/T/mm/C1
Tgl.	08/3/04

Tesis Berjudul

**HUBUNGAN ANTARA *MENTORING* DENGAN AMBIGUITAS PERAN,  
KONFLIK PERAN, KESAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, KINERJA  
DAN NIAT PINDAH DI LINGKUNGAN AUDITOR YUNIOR  
(STUDI KASUS PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI INDONESIA)**

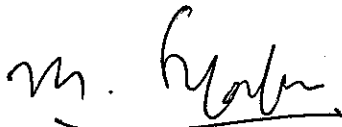
Yang Dipersiapkan Oleh

**Anita Damajanti**

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji Pada Tanggal 30 Oktober 2003  
Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima

Susunan Tim Penguji

Dosen Pembimbing I



Drs. M. Syafruddin, Msi, Akt

Dosen Pembimbing II



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Anggota Tim Penguji



DR. Noor Hamid Ustadi, Msi, Akt



Drs. Raharja, Msi, Akt



DR. Purbayu Budi Santosa

Semarang, 30 Oktober 2003

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Sains Akuntansi



Ketua Program

Drs. Moch. Nasir, Msi, Akt

## ABSTRAK

Profesi akuntan publik dikarakterisasikan sebagai profesi yang berpotensi menimbulkan ambiguitas peran dan konflik peran. Kompleksitas tugas di lingkungan auditor dan karakter tugas auditor yunior yang harus banyak melakukan pemeriksaan di berbagai perusahaan dan di berbagai kota merupakan pemicu munculnya ambiguitas peran, konflik peran, dan kesan ketidakpastian lingkungan pada auditor yunior. Selanjutnya efek negatif dari tekanan peran juga cenderung dialami oleh karyawan muda (yunior) yaitu individu yang bekerja pada tahun-tahun awal, dibandingkan karyawan yang sudah senior. Mentoring yang berperan dalam mendidik karyawan yang kurang berpengalaman diharapkan dapat membantu mengatasi ambiguitas peran, konflik peran, dan kesan ketidakpastian lingkungan auditor yunior sehingga akan meningkatkan kinerja dan mengurangi niat pindah. Penelitian ini merupakan pengujian kembali penelitian Viator (2001) di mana penelitian tersebut dilakukan pada auditor tingkat senior, dan manajer, sedangkan penelitian ini khusus untuk auditor yunior. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji hubungan mentoring dengan ambiguitas peran, konflik peran, PEU, kinerja, dan niat pindah pada auditor yunior yang bekerja pada kantor akuntan publik di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan data primer yang bersumber dari jawaban responden, yaitu auditor yunior yang bekerja di KAP di Indonesia. Data diperoleh dengan metode survey menggunakan kuesioner. Kuesioner tersebut diadopsi dari instrumen penelitian yang digunakan oleh Viator (2001) dengan skala pengukuran yaitu skala Likert 7 point. Dengan metode purposive sampling, dikirimkan 500 eksemplar kuesioner di KAP-KAP di beberapa kota besar. Kuesioner yang valid dan siap untuk dianalisis sebanyak 227 eksemplar. Analisis dilakukan dengan menggunakan Structuring Equation Model (SEM) yang dibantu dengan program AMOS 4.0.

Hasilnya menunjukkan bahwa tingginya intensitas mentoring berpengaruh terhadap rendahnya ambiguitas peran, konflik peran dan kesan ketidakpastian lingkungan yang dialami oleh auditor yunior. Mentoring juga berpengaruh positif terhadap hasil-hasil kerja yaitu peningkatan kinerja dan berkurangnya niat pindah auditor yunior.

**Kata kunci:** *mentoring, mentor, mentoree*, ambiguitas peran, konflik peran, kesan ketidakpastian lingkungan, kinerja, keinginan berpindah, auditor yunior, Kantor Akuntan Publik.

## ABSTRACT

Public Accountant profession is characterized as the profession, which is potential in raising role ambiguity and role conflict. Task complexity in auditor environment and junior auditor task characteristic, which required many examinations/inspections in various organizations as well as in many cities, becomes the trigger of role ambiguity, role conflict and also perceived environmental uncertainty on junior auditors. Thus the negative effect of role stress also tends to be experienced by the young (junior) employees who are the individuals worked for early years, compared to those who are seniors. The role of mentoring in educating the less experienced employees is expected to overcome role ambiguity, role conflict and the perceived environmental uncertainty on junior auditors. Therefore this will enhance the performance and lessen the turnover. This research is a re-assessment of the Viator's (2001) research, which conducted on senior auditors and managers; meanwhile this present research is particularly for junior auditors. The main objective of this research is to test the mentoring relation with role ambiguity, role conflict, PEU, performance and turnover on junior auditors worked for Public Accountants Firms in Indonesia.

This study used primary data from the responses of respondents, whom are the junior auditors worked in Public Accountant Firms in Indonesia. The data were obtained by survey method using questionnaires. Those questionnaires were adopted from research instrument used by Viator (2001) with measurement scale of 7 points Likert scale. By purposive sampling method, 500 questionnaires were sent to Public Accountant Firms in some big cities. There were 227 questionnaires, which are valid and ready to analyze. The analysis was performed using Structuring Equation Model (SEM), assisted by AMOS 4.0.

The results show that the high intensity of mentoring has an effect in the low role ambiguity, role conflict and the image of environmental uncertainty experienced by junior auditors. Mentoring also has positive effect on the work results which are the performance enhancement and the lessen turnover intention of junior auditor.

**Key Words** :mentoring, mentor, protégé, role ambiguity, role conflict, perceived environmental uncertainty, performance, turnover intention, junior auditor, Public Accountant Firm.

## KATA PENGANTAR

*Bismillaahirrahmaanirrahiim.* Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas berkat, rahmat dan ridho-Nya, maka tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk kelulusan di Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang. Selama masa penyusunan tugas akhir ini, penulis mendapat banyak dukungan dan bantuan, baik spirituil maupun moril, yang secara langsung atau tidak, ikut mendorong penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Oleh sebab itu, pada kesempatan ini, dengan penuh ketulusan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Drs. M. Syafruddin, MSi,Akt dan Drs.Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen pembimbing, yang telah meluangkan waktu untuk konsultasi bersama penulis.
2. DR. Noor Hamid Ustadi, MSi, Akt, Drs. Rahardja, MSi, Akt, DR. Purbayu Budi Santosa, sebagai dosen penguji yang telah turut memberi masukan pada penulisan tesis ini.
3. Kedua orang tua penulis yang tinggal di Semarang, Ibu Rr. Endang Koeswardini dan Bapak R. Joewono Wirjowardojo, BA atas segala doa restu dan pengorbanannya kepada putranya.
4. Seluruh dosen, pengelola program, dan karyawan sekretariat Program Magister Sains Akuntansi UNDIP yang telah membantu kelancaran perkuliahan penulis.
5. Seluruh dosen, karyawan, dan Pimpinan, Universitas Semarang yang telah memberi kesempatan penulis untuk melanjutkan studi pascasarjana.
6. Teman-teman di Program Maksi- Undip Angkatan IV, khususnya Kelas A.
7. Seluruh Pimpinan dan staff KAP yang telah memberi ijin dan membantu penulis dalam pengumpulan data.

Semoga tesis ini memberi manfaat bagi yang mempelajarinya. Amin.

Semarang, 13 Oktober 2003

Penulis

  
Amita Damajanti

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b>	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS</b>	iii
<b>ABSTRAK / ABSTRACT</b>	iv
<b>KATA PENGANTAR</b>	vi
<b>DAFTAR TABEL</b>	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II TELAAH TEORITIS DAN HIPOTESIS</b>	
2.1. Mentoring .....	5
2.2. Peran ( <i>Role</i> ) .....	9
2.2.1. Episod Peran ( <i>Role Episode</i> ) .....	10
2.2.2. Ambiguitas Peran .....	12
2.2.3. Konflik Peran .....	13
2.3. Kesan Ketidakpastian Lingkungan .....	17
2.4. Mentoring, Ambiguitas Peran, Konflik Peran, dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan .....	18
2.5. Mentoring, kinerja, dan Niat Pindah .....	21
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	26
3.2. Populasi dan Metode Pemilihan Sampel .....	26
3.3. Operasionalisasi Variabel .....	28
3.4. Teknik Analisis .....	32
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Responden .....	33
4.2. Tahap Persiapan Analisis Data .....	34
4.3. Pengujian Model Pengukuran ( <i>Measurement Model</i> ) .....	37
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Mentoring .....	38

4.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori untuk <i>Role Ambiguity</i> .....	44
4.3.3. Analisis Faktor Konfirmatori untuk <i>Role Conflict</i> .....	47
4.3.4. Analisis Faktor Konfirmatori untuk PEU .....	52
4.3.5. Analisis Faktor Konfirmatori untuk JP dan TOI .....	55
4.4. Pengujian Model Struktural (Structural Model) .....	58
4.4.1. Pengujian Asumsi .....	60
4.4.2. Hasil Pengujian Hipotesis dan Interpretasi Hasil Penelitian .....	66
<b>BAB V KESIMPULAN</b> .....	<b>68</b>
5.1. Kesimpulan .....	68
5.2. Keterbatasan .....	69
5.3. Saran .....	69
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>70</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 : Statistik Deskriptif Demografi Responden	33
Tabel 4.2 : Kriteria <i>Goodness of fit model</i>	37
Tabel 4.3 : Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Konstruk Mentoring	41
Tabel 4.4 : Hasil Analisis Signifikansi <i>Factor Loadings</i> Mentoring	41
Tabel 4.5 : Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk Mentoring	43
Tabel 4.6 : Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Konstruk <i>Role Ambiguity</i>	45
Tabel 4.7 : Hasil Analisis Signifikansi <i>Factor Loadings Role Ambiguity</i>	46
Tabel 4.8 : Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk <i>Role Ambiguity</i>	47
Tabel 4.9 : Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Konstruk <i>Role Conflict</i>	49
Tabel 4.10 : Hasil Analisis Signifikansi <i>Factor Loadings Role Conflict</i>	50
Tabel 4.11 : Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk <i>Role Conflict</i>	51
Tabel 4.12 : Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Konstruk PEU	53
Tabel 4.13 : Hasil Analisis Signifikansi <i>Factor Loadings</i> PEU	54
Tabel 4.14 : Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk PEU	54
Tabel 4.15 : Evaluasi <i>Overall Model Fit Job Performance (JP) dan Turnover Intensions (TOI)</i>	56
Tabel 4.16 : Hasil Analisis Signifikansi <i>Factor Loadings Job Performance (JP) dan Turnover Intensions (TOI)</i>	57
Tabel 4.17 : Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk JP dan TOI	58
Tabel 4.18 : Evaluasi <i>Overall Model Fit</i> Model Struktural	60
Tabel 4.19 : Hasil Pengujian Normalitas Data	61
Tabel 4.20 : Hasil Pengujian Univariate Outliers	65
Tabel 4.21 : Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi untuk Model Struktural (SEM)	66

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>Gambar 2.1</b> : Model Teoritis Hubungan Antara Mentoring, RA, RC, PEU, JP dan TOI .....	25
<b>Gambar 4.1</b> : Model Hubungan Antara Mentoring dengan RA, RC, PEU, JP, dan TOI .....	35
<b>Gambar 4.2</b> : Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Mentoring .....	39
<b>Gambar 4.3</b> : Analisis Faktor Konfirmatori <i>Role Ambiguity</i> .....	45
<b>Gambar 4.4</b> : Analisis Faktor Konfirmatori <i>Role Conflict</i> .....	48
<b>Gambar 4.5</b> : Analisis Faktor Konfirmatori <i>Role Conflict</i> (Model Revisi).....	48
<b>Gambar 4.6</b> : Analisis Faktor Konfirmatori PEU.....	52
<b>Gambar 4.7</b> : Analisis Faktor Konfirmatori JP dan TOI .....	56
<b>Gambar 4.8</b> : Model Struktural .....	59

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A : CONTOH KUESIONER

LAMPIRAN B : TABEL HASIL PENELITIAN TERDAHULU

LAMPIRAN C : PERHITUNGAN RELIABILITY VARIANCE EXTRACTED

LAMPIRAN D : OUTPUT AMOS HASIL PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Profesi akuntan publik dikarakterkan sebagai profesi yang berpotensi menimbulkan ambiguitas peran dan konflik peran. (Baker, 1977 dalam Dyah Sih Rahayu, 2001, h.504). Ambiguitas peran dan konflik peran antara lain dipicu oleh stressor pribadi dan stressor organisasional. Stressor organisasi meliputi tujuan yang saling berkonflik, kebijakan yang diformalisasi, permintaan dan tekanan jam kerja yang berlebihan, kurangnya koordinasi dalam melakukan kegiatan, penekanan informasi dan kurangnya otoritas dalam pembuatan keputusan. Stressor pribadi meliputi jarak yang tidak dapat diterima dari teman-teman, ketidakpuasan dengan waktu pribadi yang tersedia, dan sikap keluarga terhadap pekerjaan akuntan. (Gordon, 1996, h.377)

Selain itu Bamber *et. al.*, (1989, h.286) menyatakan bahwa ketidakfleksibelan dalam lingkungan audit yang tidak normal, overauditing pada klien kecil atau klien beresiko rendah, kontrol yang terlalu banyak menyimpang dari bidang auditor, dan peningkatan permintaan pada perjanjian manajemen juga merupakan faktor-faktor pemicu ambiguitas peran dan konflik peran pada auditor, khususnya auditor lapangan. Selanjutnya Gordon (1996, h.377) juga menyatakan bahwa ambiguitas peran sering dialami para pegawai baru (pemula) yang tidak menerima orientasi pekerjaan karena kekurangan informasi yang lengkap tentang aktivitas dan tanggung jawab pekerjaan dan organisasi mereka.

Mulyadi & Kanaka (1998. h.32) menyatakan bahwa tugas auditor junior biasanya dilaksanakan oleh auditor yang baru saja menyelesaikan pendidikan formal. Auditor junior bertugas melaksanakan prosedur pemeriksaan secara rinci, membuat kertas kerja untuk mendokumentasikan pekerjaan audit yang telah dilaksanakan. Auditor junior harus belajar secara rinci mengenai pekerjaan audit, biasanya melaksanakan audit di berbagai jenis perusahaan dan di berbagai kota. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa auditor junior, sebagai auditor pemula yang bertugas melaksanakan pemeriksaan di lapangan, juga berpotensi mengalami ambiguitas peran dan konflik peran.

Selain itu auditor junior juga mengalami ketidakpastian di lingkungan kerja mereka. Auditor dituntut untuk menggunakan pertimbangan profesional yang sehat dalam menentukan standar yang diterapkan untuk pekerjaan yang akan dilaksanakan. Untuk dapat menggunakan pertimbangan profesional yang sehat auditor harus memiliki keahlian (*expertise*) yang terdiri dari unsur pengetahuan dan pengalaman. Auditor junior, dengan pengetahuan dan pengalaman yang lebih sedikit, akan menanggapi informasi yang digunakan dalam pertimbangan atau analisis *judgement*nya dengan cara yang berbeda. Menurut Syahril Djaddang & Agung Pramono (2002, h.49) auditor yang tidak berpengalaman akan sangat berhati-hati dalam menentukan pandangannya terhadap kasus yang dihadapinya. Auditor junior umumnya juga merasa tidak yakin apakah *judgement* yang dibuatnya sudah tepat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa auditor mengalami ketidakpastian di lingkungan kerjanya.

Penelitian oleh Levinson *et.al* (1978) dan Kram (1983, 1985) dalam Siegel *et.al* (1996, h.32) menyatakan terdapat keuntungan-keuntungan hubungan mentor

(*mentorship*) pada profesional muda memasuki dunia bisnis. Keuntungan ini terdiri dari antara lain membantu individual dalam pengembangan karir, mengembangkan rasa percaya diri, meningkatkan kompetensi, dan kinerja individu. Meskipun telah banyak dilakukan penelitian di bidang mentoring, tetapi penelitian di bidang-bidang tersebut di Indonesia masih langka sehingga penelitian di bidang mentoring menarik untuk dilakukan khususnya di lingkungan auditor yang bekerja di kantor akuntan publik di Indonesia.

Dirsmith dan Covalenski (1985) dalam Viator & Scandura (1991, h.20) menyimpulkan bahwa mentoring memberikan suatu proses untuk mengembangkan personil dalam memahami kompleksitas kantor akuntan publik dan mengintegrasikannya ke dalam budaya perusahaan. Mentoring berperan untuk mendidik karyawan yang kurang berpengalaman dan meningkatkan penerapan nilai-nilai organisasional dan perilaku profesional.

Viator (2001) melakukan penelitian terhadap auditor senior, manager, dan senior manager yang bekerja di kantor akuntan publik besar (Big Eight) di Amerika Serikat. Hasilnya menunjukkan bahwa mentoring pada auditor berpengaruh terhadap rendahnya ambiguitas peran, konflik peran, kesan ketidakpastian lingkungan, meningkatkan kinerja, dan mengurangi keinginan berpindah karyawan. Oleh karena itu penelitian ini akan menguji pengaruh mentoring terhadap ambiguitas peran, konflik peran, kesan ketidakpastian lingkungan, niat pindah dan kinerja pada auditor junior.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan alasan-alasan yang telah dikemukakan pada Latar Belakang Masalah, maka penelitian ini akan menguji kembali penelitian Viator (2001) pada lingkungan/*setting* auditor junior. Oleh karena itu permasalahan dinyatakan sebagai berikut: apakah mentoring pada auditor junior berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran, konflik peran, kesan ketidakpastian lingkungan, dan niat pindah, dan berpengaruh positif pada kinerja.

## **1.3. Tujuan Penelitian :**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mentoring terhadap ambiguitas peran, konflik peran, kesan ketidakpastian lingkungan, kinerja, dan keinginan berpindah pada pegawai akuntan publik junior di Indonesia.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu :

1. Memberikan kontribusi pada literatur akuntansi keperilakuan di Indonesia, khususnya tentang mentoring di lingkungan auditor junior dan pengaruhnya terhadap tekanan peran (*role stress*) dan hasil-hasil kerja (*job outcomes*)
2. Memberikan kontribusi pemikiran bagi para manajer di KAP-KAP di Indonesia tentang manfaat mentoring bagi organisasi.
3. Memberikan wawasan bagi auditor junior di KAP dan calon auditor junior yang akan bekerja di KAP tentang manfaat mentoring bagi individu/anggota organisasi.

## BAB II

### TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. *Mentoring*

Pembahasan tentang berbagai definisi *mentoring* oleh beberapa peneliti menyimpulkan beberapa deskripsi umum. Tom Brown dalam Applebaum *et.al* (1994, h.62) menggambarkan konsep *mentoring* yaitu “proses dimana orang yang telah berpengalaman membantu membentuk atau membimbing pendatang baru junior”. Selanjutnya Brown menyatakan bahwa “*mentoring* yang sebenarnya, secara luas, adalah hubungan rahasia antara dua orang yang mempunyai perkembangan pribadi bersama – dan keberhasilan perusahaan – sebagai tujuan umum” . Wilson & Elman (1990, h.88) menyatakan hubungan *mentoring* terjadi ketika seseorang anggota yang lebih senior dan lebih berpengalaman yang membawahi juniornya membantu bersosialisasi dalam organisasi dan menularkan ilmu yang diperolehnya selama bertahun-tahun di dalam berorganisasi.

Chao, Walz, dan Gardner (1992, h.624) mendefinisikan hubungan *mentoring* sebagai satu hubungan kerja yang *intense* antara anggota organisasi senior (*mentor*) dan junior (*mentoree/protege*). *Mentor* memiliki pengalaman dan kekuatan dalam organisasi dan secara pribadi memberikan saran, konseling, pelatihan, dan mempromosikan pengembangan karir *mentoree/protege*. Promosi karir *mentoree/protege* akan terjadi secara langsung melalui promosi aktual atau tidak langsung melalui pengaruh dan kekuatan *mentor* pada anggota organisasi lainnya.

Applebaum, *et. al* (1994, h.62) memberikan gambaran lain tentang *mentoring* yaitu: seorang *mentor* adalah seorang yang membantu orang lain untuk mewujudkan keinginannya. *Mentoring* adalah hubungan dinamis yang berkembang antara dua individu : seorang *mentor* dan seorang *protégé* atau *mentoree*. *Mentoring* bisa menjadi kerjasama yang menguntungkan untuk *mentor* dan *protégé*, juga untuk organisasi. Webster's Collegiate Dictionary dalam Applebaum, *et. al* (1994, h.62) mendefinisikan bahwa seorang *mentor* adalah penasihat atau pembimbing yang terpercaya dan Robert Wright secara sederhana menjelaskan bahwa "para *mentor* membimbing *protégés* mereka".

Noe (1988, h.458) menyatakan bahwa *mentor* biasanya seorang senior, karyawan yang berpengalaman yang bertindak sebagai teladan/*role model*, memberikan dukungan, arah dan umpan balik bagi karyawan yang lebih muda yang menyangkut rencana-rencana karir dan pengembangan antara pribadi (*interpersonal*) dan meningkatkan visibilitas (jarak pandang) dari *mentoree/protege* terhadap pengambil keputusan dalam organisasi yang mungkin mempengaruhi peluang karir. Selanjutnya Phillips-Jones (1983) dalam Noe (1988, h.458) menyatakan bahwa mayoritas hubungan *mentoring* bersifat informal. Di mana hubungan tersebut berkembang karena kepentingan yang terbagi-bersama, kekaguman, atau tuntutan pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan dari dua orang atau lebih. Dalam hubungan *mentoring* yang informal, diskusi antara *mentor* dan *mentoree/protege* biasanya berkaitan dengan masalah-masalah karir sampai pada berbagi perasaan tentang kepentingan, kebutuhan dan nilai-nilai pribadi.

Chao, *et.al* (1992, h.620) menyatakan bahwa banyak organisasi berusaha untuk memformalkan hubungan *mentoring* untuk memanfaatkan aspek-aspek pengembangan potensial dari hubungan-hubungan tersebut. Pada tingkat praktis, organisasi telah mengakui nilai *mentorship* dan telah mencoba untuk memformalisasikan hubungan-hubungan ini sebagai bagian dari pengembangan karir yang direncanakan terhadap manajer junior dan para profesional. Perbedaan dasar antara *mentorship* formal dan informal terletak pada aspek hubungan. *Mentoring* informal tidak dikelola, tidak terstruktur, dan juga tidak diakui secara formal oleh organisasi. Umumnya hubungan *mentoring* informal terjadi secara spontan dan terjadi tanpa keterlibatan organisasi. Sebaliknya, *mentoring* formal merupakan program yang dikelola, dan didukung oleh perusahaan. Dalam program *mentoring* formal, sejumlah individu ditugaskan pada seorang *mentor*.

Siegel, *et.al* (1996, h.6) menyatakan bahwa pengadopsian program *mentoring* formal tidak mengeliminasi *mentoring* informal tetapi melengkapinya dengan menyediakan dukungan tingkat minimal terutama pada level lebih rendah di perusahaan. Pada *mentoring* informal *mentor* cenderung menjadi pelindung yang kuat, secara kuat membentuk karir junior mereka. Pada *mentoring* formal *mentor* lebih cenderung sebagai sponsor dan *guide*/penuntun. Dirsmith dan Covaleski (1985) dalam Siegel *et. al* (1996, h.4-5) menyatakan bahwa pada kantor akuntan publik sebagian besar *mentoring* dilaksanakan secara informal dan hal itu lazim terjadi pada level organisasi yang lebih tinggi.

Kram (1983) dalam Chao, *et. al* (1992, h.620) mengidentifikasi dua fungsi *mentor* yaitu: fungsi yang terkait dengan karir dan fungsi psikososial. Fungsi karir meliputi aspek-aspek hubungan *mentoring* yang mempersiapkan *mentoree/protege* untuk kemajuan karir. Fungsi yang terkait dengan karir mencakup pemberian sponsorship, pengeksposan, visibilitas, pelatihan, proteksi dan tugas-tugas yang menantang – aktivitas yang secara langsung berkaitan dengan pengembangan karir *mentoree/protégé*, mencalonkan *mentoree/protege* untuk proyek-proyek yang diinginkan, kenaikan jabatan (promosi/ pensponsoran); memberikan *mentoree/protege* tugas-tugas yang meningkatkan visibilitas terhadap pembuat keputusan organisasi dan eksposur terhadap kesempatan-kesempatan di masa mendatang (eksposur dan visibilitas); saling berbagi gagasan, memberikan umpan balik, dan menyarankan strategi untuk penyelesaian tujuan kerja (pengarahan); mengurangi risiko yang tidak perlu yang mungkin mengancam reputasi *mentoree/protege* (perlindungan); dan memberikan penugasan kerja yang memberi tantangan.

Fungsi-fungsi Psikososial meningkatkan rasa/ indera kemampuan *mentoree/protege*, identitas, dan keefektifan peran kerja. Fungsi psikososial mencakup pemberian pemodelan peran, penerimaan, konfirmasi, konseling, dan persahabatan – aktivitas yang mempengaruhi anak citra diri *mentoree/protege* dan kompetensinya bertindak sebagai teladan/*role model* dari sikap, nilai dan perilaku yang tepat bagi *mentoree/protege (role model)*; menyampaikan hal positif tanpa syarat (penerimaan dan konfirmasi); memberikan suatu forum di mana *mentoree/protege* didorong untuk berbicara secara terbuka tentang kegelisahan dan ketakutan (pengarahan/*counseling*);

dan berinteraksi secara informal dengan *mentoree/protege* di dalam pekerjaan (pertemanan), (lihat juga Noe, 1988 h.459). Hasil penelitian Siegel, (1996, h.13) menyimpulkan bahwa pada fungsi pengembangan karir tidak ditemukan adanya perbedaan antara perusahaan yang menjalankan formal dan informal *mentoring*, pada fungsi pengembangan pribadi hasilnya menunjukkan perbedaan yang signifikan secara lemah.

Viator & Scandura (1991, h.21-22) menyatakan bahwa para *mentor* memberikan tiga fungsi : suatu fungsi “pelatih”(di mana *mentor* membimbing bimbingannya tentang bagaimana melanjutkan dan mengembangkan karirnya), suatu fungsi “dukungan sosial” (di mana *mentor* bertindak sebagai orang kepercayaan dan teman), dan suatu fungsi “teladan/ *role modeling*” (di mana bimbingan mempelajari perilaku yang tepat hanya dengan mengamati tingkah laku *mentor*. Ketiga fungsi tersebut mendefinisikan apa yang dilakukan *mentor* bagi *mentoree*. Penelitian-penelitian tersebut semuanya menemukan bukti bahwa *mentorship* meliputi kegiatan-kegiatan”pelatihan”, “dukungan sosial”, dan fungsi teladan/ *role modeling*.

## **2.2. Peran (Roles)**

Kahn dkk (1964) dalam Viator (2001, h.74) menyatakan bahwa teori dinamika peran didasarkan pada episode-episode peran yaitu: siklus proses-proses antara penyampai-penyampai peran dengan individu yang dimaksud (lihat juga Cherrington, 1994 h.373). Menurut teori ini penyampai-penyampai peran memiliki pengharapan-pengharapan terhadap perilaku individu yang dituju dan berusaha mempengaruhi perilaku individu tersebut dengan menyampaikan informasi tentang pengharapan-

pengharapan peran. Individu yang dimaksud merespon dengan menerima atau menolak berdasarkan persepsinya terhadap si penyampai peran.

Konsep *role*/peran sangat bermanfaat dalam memahami perilaku individu di dalam kelompok atau organisasi. Sebuah peranan mencakup perilaku yang diinginkan yang terkait dengan posisi dan pekerjaan. Masing-masing orang mempunyai serangkaian kegiatan atau perilaku potensial yang telah dirumuskan yang merupakan suatu peran yang dilakukan seseorang. Dalam sebuah organisasi, peranan seorang pegawai secara singkat diindikasikan oleh jabatan posisi dan secara jelas digambarkan atau diterangkan dalam job diskripsi masing-masing.

Peran-peran dapat merupakan baik formal (wakil direktur) dan informal (gossip kantor). Peran-peran juga ditemukan baik dalam latar belakang pekerjaan maupun bukan pekerjaan. Biasanya, seseorang yang memegang suatu peranan tertentu berhubungan dengan atau berinteraksi dengan yang lainnya dalam peran yang dapat dibandingkan atau yang berhubungan, yang diketahui sebagai rangkaian peran. Seorang wanita dapat memegang peran manajer, istri, ibu dan aktivis masyarakat. Sebagai seorang manajer dia bahkan dapat menjabat peran supervisor dan bawahan secara simultan. Baik pemegang peran dan lainnya mempunyai harapan tentang bagaimana seseorang pemegang peran berpikir dan bertindak.

### **2.2.1. Role Episode**

*Role expectation*/harapan peran dikomunikasikan ke individu selama *role episode* yang merupakan interaksi antara *role sender* (pengirim) dan orang yang menerima *role* itu. Seorang *role sender* bisa siapa saja yang berusaha untuk merubah

perilaku individu yang lain, yang disebut *focal person*. Dalam grup formal, *role sender* yang paling legitimate adalah biasanya supervisor, direktur proyek, dan pemimpin organisasi lainnya yang bertanggung jawab dalam mendelegasikan tugas-tugas. Tetapi dalam kenyataannya setiap anggota grup berpartisipasi sebagai *role sender* kepada anggota grup yang lain. Bahkan bawahan cenderung untuk menyampaikan bagaimana para supervisor bertindak. Secara tipikal *role sender* menyampaikan hanya sebagian presentasi kecil dari *role expectation*/ harapan peran mereka. Beberapa harapan tampak sangat jelas sehingga tidak perlu disampaikan (seperti menjawab telepon ketika anda mendengar dering telepon), sedangkan yang lain tidak disampaikan dikarenakan oleh ketidakpastian pada bagian *role sender* (seperti apakah supervisor harus bertindak atau berkata sesuatu jika anggota grup terlibat dalam perselisihan).

*Focal person* mungkin merespon atau tidak merespon *role sender*. Masalah komunikasi dapat menimbulkan ketidakcocokan antara peran yang dikirim dan peran yang diterima. Tetapi bahkan jika harapan-harapan secara akurat diterima, *focal person* mungkin tidak merespon dikarenakan oleh kurangnya motivasi dan kemampuan. Sebuah rangkaian umpan balik dari *focal person* ke *role sender* menggambarkan *role episode* yang berkesinambungan. *Role episode* adalah proses yang terus menerus dalam mengevaluasi perilaku orang dan mengkomunikasikan harapan, baik secara jelas maupun secara samar.

Faktor penting yang mempengaruhi seberapa bagus *focal person* akan merespon *role sender* adalah *role readiness* (kesiapan) *focal person*. *Role readiness* menyangkut kemampuan dan kemauan *focal person* untuk menerima tanggung jawab yang

berhubungan dengan *role* yang baru. Sebagai contoh, pegawai baru yang telah mempunyai latar belakang yang luas dan berpengalaman dalam bidangnya dan disiapkan untuk pekerjaan baru akan mempunyai tingkat kesiapan yang tinggi. Sebuah ilustrasi dari kekurangsiapan adalah sebuah serikat pramugari yang meminta promosi ke jenjang supervisor karena mereka mengalami kesulitan merubah pikiran mereka dari upah per jam, senioritas, dan jaminan pekerjaan ke gaji, pembayaran jasa dan kenaikan produktifitas.

### 2.2.2. Ambiguitas Peran (*Role ambiguity*)

Secara umum, seseorang akan beroperasi/ bertindak dalam perannya yaitu, menurut harapan yang dihubungkan dengan peran. Kadang-kadang, pemegang peran bertindak di luar peran dan melakukan kegiatan yang biasanya tidak berhubungan dengan peran mereka. Dalam perannya, seorang pekerja pabrik merakit mesin. Di luar peran, dia melakukan orasi politik selama jam kerja. Namun demikian, dapat dikatakan bahwa perilaku semacam itu tidaklah terlalu di luar peran. Orang-orang sering membedakan harapan tentang kegiatan-kegiatan yang tepat untuk suatu peran, khususnya dalam suatu lingkungan yang kompleks dan global. Harapan yang berbeda tersebut adalah suatu contoh<sup>\*</sup> dari ambiguitas peran. *Role ambiguity*/ ambiguitas peran berhubungan dengan ketidaksesuaian antara *role* yang dikirim dan *role* diterima. Ambiguitas ini adalah akibat dari kekacauan yang terjadi dalam pendelegasian tanggung jawab kerja. Banyak pekerjaan tidak mempunyai diskripsi kerja tertulis dan ketika pegawai diberitahu apa yang harus dilakukan, instruksinya tidak jelas. Para supervisor

mungkin tidak mengetahui bagaimana sebuah pekerjaan harus dilakukan, apa standar kinerja yang bisa diterima, bagaimana kinerja itu dievaluasi, atau batasan tanggung jawab dan wewenang pegawai. Atau bahkan jika supervisornya mengetahui informasi ini, training orientasinya selalu melebihi kemampuan pegawai baru. Menurut (Katz & Kahn 1978: 190) dalam Viator (2001, h.76) ambiguitas peran (*role ambiguity*) adalah “tidak adanya informasi berkaitan dengan evaluasi pengawasan kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan si penyampai peran”.

Ambiguitas peran juga terjadi saat harapan peran tidak diklarifikasi dengan memadai. Karyawan baru yang tidak menerima orientasi terhadap pekerjaan sering mengalami ambiguitas peran karena dia kekurangan informasi yang lengkap tentang kegiatan kerja dan tanggungjawab serta perusahaan yang mempekerjakannya. Salah satu penelitian informasi yang memusatkan karyawan menunjukkan suatu hubungan yang kuat antara kurangnya ambiguitas peran dan kepuasan kerja.

Akibat dari *role ambiguity* adalah rasa frustrasi, ketidakpuasan dan tanda-tanda stress. Level ketidak pastian yang tidak begitu bahaya masih bisa ditoleransi dan bahkan diinginkan karena beberapa pegawai suka mengatur lingkungan mereka sendiri. Sebaliknya, *role ambiguity* yang ekstrim (bahaya) dapat menciptakan kondisi yang tidak sehat yang mengarah pada ketidakpuasan dan kejenuhan.

### **2.2.3. Konflik Peran (*Role Conflict*)**

Konflik peran terjadi ketika seseorang menghadapi ketidakkonsistenan antara peran yang diterima dan perilaku peran. Harapan-harapan yang berbeda yang menekan

pemegang peran untuk melakukan dalam suatu cara dan bukan cara lainnya dapat mengakibatkan konflik peran, konflik terbentuk dengan adanya harapan-harapan peranyang tidak saling sesuai dari tipe apaun. Mematuhi serangkaian tekanan yang berkaitan dengan peran menghambat atau mencegah kepatuhan akan serangkaian tekanan yang berkaitan dengan peran yang berbeda. Kondisi yang menciptakan konflik peran dan ambiguitas peran sangat bervariasi dan individual. Konflik peran tidak sama dengan ambiguitas peran, karena *role/peran* yang diterima mungkin sangat jelas dan spesifik. Contohnya, top manajemen mungkin mengharapkan seorang akuntan menjadi baik berorientasi detail serta akurat demikian juga cepat dalam memproses sebanyak mungkin akun yang bebas salah saji setiap hari kerjanya (Gordon, 1996, h.376).

Suatu penelitian tentang auditor senior di KAP Big Eight di Amerika Serikat menunjukkan bahwa stressor/ penyebab stress organisasional dan stressor pribadi memberikan sumbangan/ kontribusi terhadap konflik peran dan ambiguitas peran. Stressor organisasi meliputi tujuan yang saling berkonflik, kebijakan yang diformalisasi, permintaan dan tekanan jam kerja yang berlebihan, kurangnya koordinasi dalam melakukan kegiatan, penekanan informasi dan kekuasaan pembuatan keputusan yang kurang. Stressor pribadi meliputi jarak yang tidak dapat diterima dari teman-teman, ketidakpuasan dengan waktu pribadi yang tersedia, dan sikap keluarga terhadap pekerjaan akuntan. Konflik peran dan ambiguitas peran dapat mengarah pada perilaku yang berkaitan dengan kerja yang disfungsi seperti tekanan, stress, ketidakpuasan kerja, kecenderungan keluar dari organisasi dan komitmen organisasi yang rendah.

Seringkali peran-peran berganda yang dimainkan seseorang menciptakan harapan berbeda yang secara potensial berkonflik. Contohnya, para manajer yang juga merupakan suami/ istri dan orangtua mungkin mengalami konflik peran saat mereka harus mengatasi anak yang sakit pada hari yang sama di mana ada rapat wajib untuk semua manajer yang telah dijadwalkan. Tiap jenis konflik peran secara implisit atau eksplisit menekan pemegang peran untuk memenuhi harapan pihaklain. “Orang tua yang baik” akan cenderung berjaga bersama anak yang sakit. “Karyawan yang baik’ akan menjadikan rapat bisnis sebagai prioritas utama ( Gordon, 1996, h.377 ). Secara umum, semakin ekstrim tekanan, semakin intens konflik tersebut. Terdapat empat tipe konflik peran: yaitu: *intrasender role conflict*, *intersender role conflict*, *person-role conflict*, *role overload*.

#### **2.2.3.1. Intrasender Role conflict**

Ketika seorang *role sender* mengkomunikasikan harapan peran yang bertentangan kepada *focal person*, *focal person* mengalami *intrasender role conflict*. Misalnya, ketika seorang manager meminta staffnya bahwa tiap-tiap staff diharapkan untuk memainkan peran evaluator yang kritis dan meragukan setiap keputusan, tetapi mereka juga diharapkan untuk bekerjasama secara kooperatif sebagai anggota tim.

#### **2.2.3.2. Intersender Role conflict**

Jika dua *sender* atau lebih tidak mampu mengkomunikasikan harapan-harapan ke *focal person*, hal ini akan menghasilkan *intersender role conflict*. Auditor junior, di satu sisi, dituntut untuk melaksanakan prosedur pemeriksaan secara rinci dan harus belajar

secara rinci tentang pekerjaan pemeriksaan. Di sisi lain, auditor junior dituntut untuk melaksanakan pemeriksaan di berbagai jenis perusahaan dan di berbagai kota. Kondisi ini dapat memicu intersender *role conflict*.

Para supervisor di lini pertama di sebagian besar organisasi mengalami hal ini. Manajemen yang lebih atas mengharapkan mereka untuk memperketat kontrol untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan dan menghilangkan waktu yang terbuang percuma. Sebaliknya, bawahan mereka mengirim pesan bahwa para supervisor perlu untuk mengurangi kontrol, mengurangi produktivitas, kualitas, dan membuang waktu. Orang-orang sales, guru sekolah dan agen penjual juga sering menerima ketidakcocokan instruksi dari orang-orang dalam organisasi dan klien luar atau customer (Cherrington, 1994 h.373-374).

#### **2.2.3.3. *Person Role conflict***

Ketika orang diminta untuk berlaku dalam berbagi cara yang tidak konsisten dengan nilai-nilai pribadi mereka, maka terjadilah *person role conflict*. Seorang pegawai administratif, misalnya, diminta untuk menyelesaikan laporan sebelum pulang, dan itu dihitung lembur. Tetapi itu berarti ketinggalan drama sekolah anaknya. Pegawai mengalami *role* konflik person ketika mereka diminta untuk melakukan sesuatu yang ilegal atau tidak etis, seperti memalsukan laporan atau berbohong kepada customer.

#### **2.2.3.4. *Role Overload***

Konflik permintaan peran yang terlalu banyak akan menyebabkan *role overload*, yang kadang-kadang juga disebut konflik *interrole*. Orang mengisi berbagai macam *role*,

baik di dalam organisasi maupun di dalam kehidupan mereka. Seseorang tidak dapat berada di dua tempat dalam satu waktu, dan konflik jadwal sering menciptakan *role* overload yang parah, memaksa kita untuk menilai kembali *role* yang mana yang harus didahulukan. Seorang direktur, sebagai contoh, mungkin mengalami *role* overload karena ketidakkonsistenan permintaan yang berbarengan dengan berbagai macam *role* seperti direktur keamanan dan fasilitator sebuah kualiti kontrol, penasihat perkembangan karir, dan manajer personalia. Diluar organisasi dia berperan sebagai istri, ibu, dan pencari dana untuk kampanye United Way. *Role-role* ini mengandung konflik waktu, kepentingan, dan loyalitas karena mereka tidak bisa diisi secara bersamaan.

### **2.3. Kesan ketidakpastian lingkungan (*Perceived Environmental Uncertainty/PEU*)**

Milliken (1987) dalam Tymon, *et.al* (1998, h.28) membedakan tiga jenis ketidakpastian lingkungan yaitu: ketidakpastian keadaan, ketidakpastian efek/ pengaruh, dan ketidakpastian tanggapan. Ketiga tipe tersebut telah digolongkan ke dalam istilah “kesan ketidakpastian lingkungan/ *Peceived Environmental Uncertainty*) .” Para administrator mengalami ketidakpastian keadaan saat mereka mempersepsikan lingkungan tersebut tidak dapat diprediksi. Ketidakpastian efek/pengaruh berhubungan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi apa dampak perubahan atau kejadian lingkungan pada organisasinya. Ketidakpastian tanggapan didefinisikan sebagai kurangnya pengetahuan tentang pilihan-pilihan tanggapan dan/ atau ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi pilihan tanggapan.

Konsep lingkungan dalam penelitian ini mencakup lingkungan total dari pembuat keputusan. Konsep ini sesuai dengan definisi Duncan (1972) dalam Tymon *et. al* (1998, h.35) yaitu: lingkungan meliputi “totalitas faktor-faktor fisik dan sosial yang dipertimbangkan secara langsung dalam perilaku pembuatan keputusan individu...”.

Menurut Tymon, *et.al* (1998, h.35), Duncan (1972) adalah yang pertama kali menggunakan istilah PEU. Istilah lingkungan menurut definisi Duncan tidak dibatasi pada faktor-faktor eksternal, karena tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pengaruh baik faktor-faktor eksternal maupun internal pada ketidakpastian pembuat keputusan. Duncan mengukur PEU dengan menggunakan tiga pertanyaan yang mencerminkan ketidakpastian keadaan, pengaruh dan tanggapan dalam hubungannya dengan tiap faktor lingkungan yang mereka pertimbangkan dalam pembuatan keputusan. Peneliti-peneliti lain yang menggunakan skala PEU versi Duncan (1972) antara lain Ferris (1977) dan Gregson, *et.al* (1994) dalam (Tymon, 1998, h.35)

#### **2.4. *Mentoring*, Ambiguitas Peran, Konflik Peran, dan Kesan ketidakpastian lingkungan**

Berdasarkan deskripsi beberapa peneliti tentang *mentoring* yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *mentor* berfungsi sebagai penyampai peran yang mengkomunikasikan pengharapan peran kepada *focal person (mentoree)* dalam suatu *role episode/* episode peran. Sebagai penyampai peran, *mentor* berpotensi mempengaruhi dua hasil yang diprediksikan dalam model episode peran yaitu: ambiguitas peran dan konflik peran.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat Hunt & Michael, (1988) ; Major, Kozlowski, Chao & Gardner (1995) dalam Viator (2001, h.76) yang menyatakan bahwa pertukaran informasi berkualitas yang lebih tinggi antara pimpinan dengan pegawai baru-bawahan berkaitan dengan ambiguitas peran yang lebih rendah dan meredakan efek-efek negatif (seperti niat pindah) yang muncul akibat tidak terpenuhinya pengharapan-pengharapan peran. *Mentor*, sebagai anggota organisasi yang lebih berpengalaman yang tertarik untuk mengembangkan dan menumbuhkan karir seseorang, juga merupakan anggota dari set peran. *Mentor* memiliki informasi-informasi yang, jika disampaikan kepada seseorang (*mentoree /protégé*), akan memperjelas perannya (mengurangi ambiguitas perannya). Selain itu, *mentor* juga memberikan alternatif-alternatif kepada anak didiknya untuk mengatasi tuntutan-tuntutan peran, termasuk pengharapan-pengharapan peran yang kontradiktif.

Dreher & Ash (1990, h.540) menyatakan bahwa *mentor* adalah sumber untuk mendapatkan informasi penting tentang proses organisasi, sarana untuk menjalin hubungan dengan anggota-anggota organisasi, memberikan umpan balik pada masa-masa penugasan yang sulit, dan tempat belajar untuk mengatur kelompok-kelompok kerja, rekan-rekan kerja dan atasan. Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, maka disimpulkan bahwa informasi yang disampaikan *mentor* berfungsi untuk mengurangi konflik peran dengan memberikan saran-saran cara mengatasi pengharapan-pengharapan peran yang bertentangan, berguna untuk mengurangi konflik antar-penyampai peran dan konflik individu-peran.

Hasil penelitian Sawyer (1992) menyatakan bahwa kualitas informasi umpan balik dari pengawas dan rekan-rekan kerja berkaitan dengan tingkat ambiguitas peran yang lebih rendah. Penelitian Viator (2001) pada auditor senior, manajer, dan senior manajer menunjukkan bahwa *mentoring* berpengaruh negatif terhadap ambiguitas peran dan konflik peran.

**H1** : makin tinggi intensitas *mentoring*, makin rendah ambiguitas peran yang dialami auditor junior

**H2** : makin tinggi intensitas *mentoring*, makin rendah konflik peran yang dialami auditor junior

Dalam melaksanakan tugas auditnya seorang auditor dituntut untuk membuat suatu judgment yang maksimal. Untuk itu auditor akan berusaha untuk melaksanakan tugasnya dengan segala kemampuannya dan berusaha untuk menghindari risiko yang mungkin akan timbul dari judgment yang dibuatnya tersebut. Auditor akan berusaha untuk mengumpulkan bukti-bukti yang diperlukan untuk mendukung judgmentnya. Dalam memandang informasi atau bukti yang akan digunakan sebagai pendukung judgement, maka pengalaman, pengetahuan kompleksitas tugas auditor sangat memegang peranan yang penting. Abdul Mohammadi dan Wright (1987) dalam Syahril Djaddang & agung Pramono (2002, h.49) menyatakan bahwa auditor yang tidak berpengalaman akan mempunyai tingkat kesalahan yang signifikan dibandingkan dengan auditor yang berpengalaman. Auditor junior, karena memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sedikit tanpa disadari akan cenderung terfokus pada informasi yang negatif daripada informasi yang positif. Dalam melakukan tugas pemeriksaan auditor

pemula akan merasa lebih was-was kalau-kalau nantinya dia akan membuat suatu judgement yang salah.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa auditor junior merasakan ketidakpastian dalam lingkungan kerjanya. Viator (2001, h.78) menyatakan ketidakpastian lingkungan dalam profesi auditor antara lain ketidakpastian berkaitan dengan pendekatan apa yang paling bermanfaat dalam mengatasi masalah yang terkait dengan klien, bagaimana memperoleh informasi penting untuk pengambilan keputusan terkait dengan pekerjaan.

Hasil penelitian Viator (2001) menunjukkan bahwa auditor tingkat manajer dan senior manajer yang didampingi *mentor* mengalami ketidakpastian lingkungan yang lebih rendah. *Mentor* memberikan informasi kepada *mentoree* dalam meningkatkan pengertian akan lingkungan kerjanya. *Mentor* berfungsi sebagai sarana penyampai informasi secara lateral dalam perusahaan, terutama informasi tentang hubungan dengan klien-klien, aspek-aspek usaha perusahaan, dan kelangsungan politik perusahaan, maka auditor yang didampingi *mentor* tidak akan berat dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan kerja.

**H3** : makin tinggi intensitas *mentoring*, makin rendah kesan ketidakpastian lingkungan yang dialami auditor junior

## **2.5. Mentoring, Kinerja, dan Niat Pindah**

Wilson & Elman, (1990, h.88) menyatakan bahwa *mentoring* memberi kontribusi terhadap motivasi, kinerja, dan tingkat ketahanan karyawan. Penelitian-penelitian *mentoring* menemukan bahwa hubungan-hubungan *mentoring* berkorelasi dengan hasil-

hasil kerja positif, antara lain kompensasi yang lebih besar dan promosi yang lebih cepat [Dreher & Ash 1990; Turban & Dougherty 1994; Whitely, Dougherty & Drecher 1991], kepuasan kerja yang lebih tinggi [Chao, Waltz & Gardner 1992; Whitely & Coetsier 1993], serta niat pindah yang lebih rendah [Viator & Scandura 1991]. Menurut Applebaum, *et.al* (1994, h.69) kinerja adalah penghubung antara *mentoring* dan kepuasan. Kinerja *mentoree* akan meningkat melalui proses *mentoring*. Keuntungan lain bagi *mentoree* yaitu peningkatan motivasi, kepemimpinan, kepuasan, percaya diri.

Viator & Scandura (1991) melakukan penelitian terhadap auditor junior, senior, dan manajer dan memfokuskan pada hubungan *mentoring* informal menyimpulkan bahwa frekuensi karyawan yang bermaksud untuk tetap tinggal di KAP lebih tinggi untuk karyawan yang didampingi *mentor* dibandingkan karyawan yang tidak didampingi *mentor*. Hasil penelitian Viator (2001) menunjukkan bahwa *mentoring* informal berhubungan positif dengan kinerja dan berhubungan negatif dengan niat pindah untuk manajer pria dan manajer wanita.

**H 4:** makin tinggi intensitas *mentoring*, berpengaruh terhadap tingginya kinerja yang dicapai auditor junior.

**H 5:** makin tinggi intensitas *mentoring*, makin rendah niat pindah auditor junior

Gordon (1996, h.377) menyatakan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran dapat mengarah pada perilaku yang berkaitan dengan kerja yang disfungsional seperti tekanan, ketidakpuasan kerja, kecenderungan keluar dari organisasi, dan komitmen organisasi yang rendah. Bamber, *et. al* (1989 h.286) menyatakan bahwa penelitian auditing telah mengakui adanya ambiguitas peran dan konflik peran pada peran-peran

audit dan konsekuensi potensialnya dalam bentuk tekanan, turnover/perputaran, dan penurunan kinerja. Hasil penelitian Netemeyer, *et.al* (1990) menunjukkan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh terhadap keinginan berpindah secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan tekanan kerja. Hasil penelitian Dyah Sih Rahayu (2000) pada auditor independen di Indonesia menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan berpindah, tetapi tidak menemukan adanya hubungan negatif ambiguitas peran terhadap kinerja. Penelitian tersebut juga tidak berhasil mengkonfirmasi hubungan antara konflik peran dengan niat pindah dan kinerja. Senatra (1980) dalam Dyah Sih Rahayu (2000, h.504) menyatakan bahwa ambiguitas peran dan konflik peran yang dialami auditor senior pada perusahaan akuntan publik besar berhubungan signifikan dengan konsekuensi yang tidak diinginkan yaitu kepuasan kerja, tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keinginan untuk berpindah.

Hasil penelitian Viator (2001) menunjukkan ambiguitas peran, konflik peran dan kesan ketidakpastian lingkungan berhubungan negatif dengan kinerja dan berhubungan positif dengan niat pindah.

**H6a:** makin tinggi ambiguitas peran yang dialami auditor yunior makin rendah kinerja yang dicapainya

**H6b:** makin tinggi konflik peran yang dialami auditor yunior makin rendah kinerja yang dicapainya

**H6c:** makin tinggi kesan ketidakpastian lingkungan yang dialami auditor yunior makin rendah kinerja yang dicapainya

**H7a:** makin tinggi ambiguitas peran auditor junior, makin tinggi niat pindahannya

**H7b:** makin tinggi konflik peran auditor junior, makin tinggi niat pindahannya

**H7c:** makin tinggi kesan ketidakpastian lingkungan auditor junior, makin tinggi niat pindahannya

Collins & Killough (1992); Dalton, Hill & Ramsey (1997) dalam Viator (2001, h. 78) menyatakan bahwa kantor-kantor akuntan publik biasanya memiliki sikap “berprestasi baik atau keluar”, dimana pegawai-pegawainya diharapkan untuk unggul dalam kinerja dan menunjukkan kemampuan untuk meningkatkan diri. Tekanan-tekanan untuk meningkatkan karir dan lingkungan kerja yang kompetitif ini banyak dikaitkan dengan niat pindah pegawai

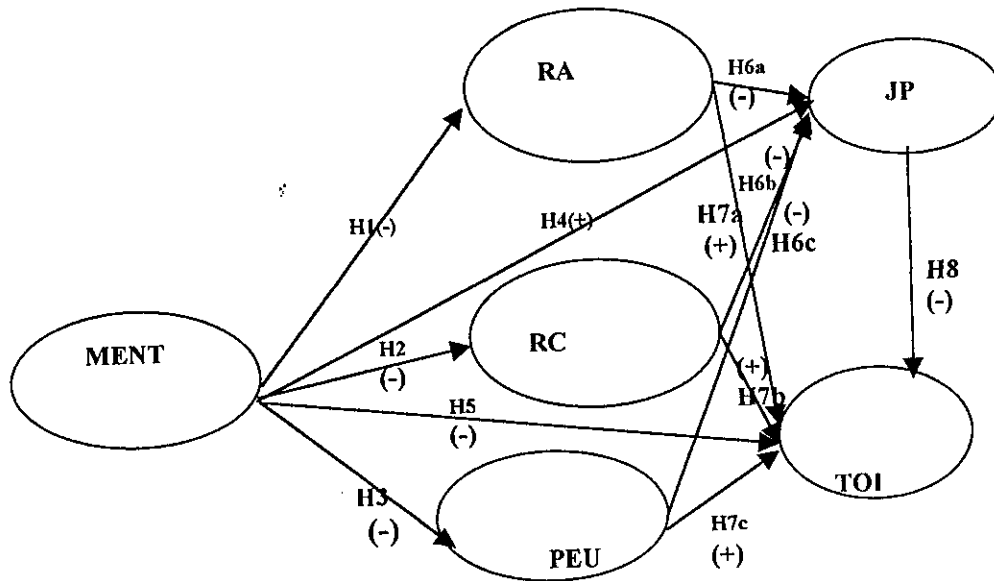
Hasil penelitian Trevor, *et. al* (1997) terhadap karyawan di sebuah perusahaan menunjukkan bahwa hubungan negatif antara perputaran pegawai dengan kinerja dimoderasi oleh pertumbuhan gaji. Viator (2001) menemukan dukungan untuk hubungan negatif antara kinerja dengan niat pindah, hubungan negatif yang lebih kuat terjadi pada manajer senior pria dan manajer senior wanita.

**H8:** makin tinggi kinerja auditor junior, makin tinggi pula niat pindahannya

## **2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis.**

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka berikut ini disajikan kerangka pemikiran mengenai hubungan antara *mentoring* dengan ambiguitas peran, konflik peran, kesan ketidakpastian lingkungan, kinerja, dan niat pindah.

Gambar 2.1.  
Model teoritis hubungan antara *mentoring* dengan RA, RC, PEU, JP, dan TOI



Keterangan :

RA = *Role ambiguity* (ambiguitas peran)

RC = *Role conflict* (konflik Peran)

PEU = *Perceived Environmental Uncertainty*/kesan ketidakpastian lingkungan

JP = *Job Performance* (Kinerja)

TOI = *Turnover Intension* (niat pindah)

MENT = *mentoring*

Gambar 2.1 menunjukkan hubungan antara variabel-variabel yang dihipotesiskan yaitu: mentoring, RA, RC, PEU, JP, dan TOI. Hubungan antara variabel mentoring dengan RA, RC, PEU, dan TOI ; hubungan antara variabel RA, RC, PEU dengan kinerja ; dan hubungan antara variabel JP dan TOI dihipotesiskan negatif, ditunjukkan dengan jalur/path H1, H2, H3, H5, H6a, H6b, H6c, dan H8. Hubungan antara variabel mentoring dengan JP, dan hubungan antara variabel RA, RC, PEU dengan TOI dihipotesiskan positif dan ditunjukkan dengan jalur/path H4, H7a, H7b, H7c.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. (Nur Indriantoro & Bambang Supomo, 1999). Respon tertulis diberikan sebagai tanggapan atas pertanyaan tertulis (kuesioner) yang diajukan oleh peneliti. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban responden yaitu auditor junior yang dikumpulkan dengan metode survei menggunakan kuesioner Subyek penelitian (responden) dalam hal ini adalah auditor junior yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia.

#### **3.2. Populasi dan Prosedur Penentuan Sampel**

Populasi yang relevan dengan masalah dalam penelitian ini yaitu seluruh auditor junior yang bekerja di kantor-kantor akuntan publik di Indonesia. Auditor junior dideskripsikan pernyataan berdasarkan Mulyadi & Kanaka (1998, h.32) sebagai berikut:

Auditor junior biasanya adalah auditor yang baru saja menyelesaikan pendidikan formal di sekolah. Auditor junior bertugas melaksanakan prosedur pemeriksaan secara rinci, membuat kertas kerja untuk mendokumentasikan pekerjaan audit yang telah

dilaksanakan. Auditor junior harus belajar secara rinci mengenai pekerjaan audit, biasanya melaksanakan audit di berbagai jenis perusahaan dan di berbagai kota. Auditor junior sering juga disebut dengan asisten junior.

Kerangka sampel diperoleh melalui Direktori IAI Kompartemen Akuntan Publik tahun 1999-2000 dan dilengkapi dengan daftar nama dan alamat KAP terbaru yang diperoleh melalui *www.yellowpages.com*. Direktori IAI tersebut memuat jumlah tenaga pemeriksa yang bekerja di masing-masing Kantor Akuntan Publik tetapi tidak secara khusus menyebutkan level organisasi auditor junior, oleh karena itu jumlah populasi auditor junior tidak dapat diketahui secara pasti. Penentuan jumlah sampel mengikuti pedoman Roscoe (1975) dalam Uma Sekaran (2001, h.250) yaitu ukuran sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk hampir semua penelitian. Selanjutnya Loehlin (1992) dalam Garson (2001, h.19) merekomendasikan ukuran sampel paling sedikit 100, lebih diutamakan 200, sehingga ukuran sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 200.

Pemilihan sampel dengan metode *purposive sampling*. Berdasarkan daftar nama dan alamat KAP yang tercantum dalam Direktori IAI tahun 1999-2000, dipilih beberapa KAP di kota-kota besar yaitu Jakarta, Semarang, Yogyakarta, Solo, Denpasar, Banjarmasin, dengan pertimbangan kota tersebut dapat mewakili kondisi KAP di seluruh Indonesia. Selanjutnya peneliti melakukan konfirmasi pada kantor-kantor akuntan publik di kota-kota tersebut dan meminta kesediaannya untuk menerima dan menyebarkan kuesioner. Dari hasil konfirmasi tersebut peneliti menyebarkan 500 eksemplar kuesioner. Kuesioner didistribusikan dengan cara disampaikan langsung oleh peneliti ke

kantor-kantor akuntan publik (KAP) yang berlokasi di Semarang dan dikirim melalui pos untuk KAP-KAP yang berlokasi selain di Semarang. Untuk meningkatkan tingkat tanggapan (*response rate*) peneliti melakukan pendekatan melalui penghubung pribadi atau melalui telepon. Jangka waktu antara pengiriman dan penerimaan kembali kuesioner dibatasi selama 60 hari.

### **3.3. Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel laten *exogen* yaitu *mentoring* dan lima variabel laten *endogen* yaitu *role conflict*, *role ambiguity*, *perceived environmental uncertainty*, *job performance*, dan *turnover intention*. Variabel-variabel latent tersebut diukur dengan variabel-variabel indikator yang diadopsi dari instrumen penelitian Viator (2001). Seluruh variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert tujuh point dimulai dari sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (7). Penggunaan skala 7 point ini dengan tujuan untuk memperkecil kemungkinan responden menjawab “netral”. Penelitian menunjukkan penggunaan skala rating dari 5 point sampai 9 point sama baiknya dan tidak memperbaiki reliabilitas dari rating. (Elmore & Beggs, 1975 dalam Uma Sekaran, 2001 h. 168)

#### **3.3.1. Mentoring**

*Mentoring* didefinisikan menurut Chao, Walz, Gardner (1992, h.624) yaitu suatu hubungan kerja yang intensif antara anggota organisasi senior (*mentor*) dan junior

(*mentoree/protege*). *Mentor* memiliki pengalaman dan kekuasaan dalam organisasi dan secara pribadi memberikan saran, konseling, pelatihan, dan mempromosikan pengembangan karir *mentoree/protege*.

Konstruk *mentoring* diukur dengan 16 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Viator (2001). Pertanyaan-pertanyaan tersebut terdiri dari 3 pertanyaan berkaitan dengan fungsi *mentoring*-karir (*career-related mentoring*), 3 pertanyaan berkaitan dengan fungsi *protection and assistance*, dan fungsi dukungan psikososial yaitu 6 pertanyaan berkaitan dengan fungsi *social support*, 4 pertanyaan berkaitan dengan fungsi *role modeling*. Skala 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan intensitas hubungan *mentoring* yang rendah, dan skala 7 (sangat setuju) menunjukkan intensitas hubungan *mentoring* yang tinggi.

### 3.3.2. Ambiguitas Peran dan Konflik Peran

Ambiguitas peran (*role ambiguity*) adalah “tidak adanya informasi berkaitan dengan evaluasi pengawasan kerja seseorang, tentang peluang-peluang kenaikan karir, cakupan tanggung jawab, dan pengharapan-pengharapan si penyampai peran” (Katz & Kahn 1978: 190) dalam Viator (2001, h.76).

Harapan-harapan yang berbeda yang menekan pemegang peran untuk melakukan dalam suatu cara dan bukan cara lainnya dapat mengakibatkan konflik peran. Role konflik terjadi ketika seseorang menghadapi ketidakkonsistenan antara antara role penerima dan role perilaku. Konflik peran adalah “kemunculan dua (atau lebih)

penyampai peran secara bersamaan yang saling bertentangan” (Katz & Kahn 1978) dalam Viator (2001. h.76).

Ambiguitas peran dan konflik peran diukur dengan menggunakan skala 14 yang mengacu pada skala Rizzo, House & Lirtzman (1970) yang telah dimodifikasi untuk penelitian-penelitian akuntansi oleh Viator (2001). Konflik peran diukur dengan delapan pertanyaan bernada negatif, skala 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan tingkat konflik peran yang rendah dan skala 7 (sangat setuju) menunjukkan tingkat konflik peran yang tinggi. Ambiguitas peran diukur dengan 6 pertanyaan bernada positif, skala 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan ambiguitas peran yang tinggi, dan skala 7 (sangat setuju) menunjukkan tingkat ambiguitas peran yang rendah.

#### **3.3.4. Kesan Ketidakpastian Lingkungan (*Perceived Environmental Uncertainty / PEU*)**

Konstruk kesan ketidakpastian lingkungan (*PEU*) meliputi ketidakpastian keadaan, pengaruh, dan tanggapan. Ketidakpastian keadaan terjadi saat seseorang mempersepsikan lingkungan tersebut tidak dapat diprediksi. Ketidakpastian efek/pengaruh berhubungan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi apa dampak perubahan atau kejadian lingkungan pada organisasinya. Ketidakpastian tanggapan didefinisikan sebagai kurangnya pengetahuan tentang pilihan-pilihan tanggapan dan/ atau ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi pilihan tanggapan. Istilah ‘lingkungan’ meliputi “totalitas faktor-faktor fisik dan sosial yang dipertimbangkan secara langsung dalam perilaku pembuatan keputusan individu” (Duncan 1972) dalam Tymon,dkk (1998, h.28).

Konstruksi *PEU* diukur dengan 4 pertanyaan yang mengacu pada skala pengukuran Gregson (1994), Ferris (1977), dan Duncan (1972) yang dikembangkan oleh Viator (2001). Skala 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan kesan ketidakpastian lingkungan yang rendah, skala 7 (sangat setuju) menunjukkan kesan ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

### **3.3.5. Kinerja (*Job Performance*)**

Kinerja (*job performance*) didefinisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan melalui atasan langsung rekan kerja, diri, sendiri dan bawahan langsung (Kalbers & Fogarty, 1995 dalam Dyah Sih Rahayu, 2001, h.505). Untuk menilai kinerja digunakan dua pertanyaan yang digunakan oleh Viator (2001). Skala 1 (sangat tidak setuju) menunjukkan kinerja yang rendah, skala 7 (sangat setuju) menunjukkan kinerja yang tinggi.

### **3.3.6. Niat Pindah (*Turnover Intentions*)**

Niat pindah didefinisikan sebagai keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan yang lain (Suwandi & Nur Indriantoro, 1999, h.177). Variabel ini mencakup keseluruhan tindakan penarikan diri yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) dalam Suwandi & Nur Indriantoro (1999, h.177) dapat berupa pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, keinginan untuk meninggalkan organisasi. Niat pindah diukur dengan menggunakan 2 pertanyaan yang digunakan oleh Viator (2001). Skala 1 (sangat

tidak setuju) niat pindah yang rendah, skala 7 (sangat setuju) menunjukkan niat pindah yang tinggi.

### **3.4. Teknik Analisis**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Model/SEM) yang dibantu dengan program aplikasi AMOS (Arbuckle, 1997).

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Gambaran Umum Responden**

Hasil penyebaran kuesioner dan penerimaan jawaban responden adalah sebagai berikut: kuesioner yang dikirim 500 eksemplar, kuesioner yang diterima 265 eksemplar (53%), kuesioner yang tidak memenuhi syarat untuk diproses lebih lanjut 38 eksemplar disebabkan tidak diisi lengkap: 13 eksemplar, diisi oleh senior auditor: 25 eksemplar, kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut 227 (45%) eksemplar. Jangka waktu antara pengiriman dan penerimaan kembali kuesioner berkisar antara 4 sampai dengan 38 hari.

Statistik deskriptif demografi responden yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut adalah sebagai berikut:

**Tabel.4.1**  
**Statistik Deskriptif Demografi Responden**

		<b>Frekuensi (orang)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
<b>Jenis kelamin</b>	Pria	138	61
	Wanita	89	39
<b>Usia (tahun)</b>	21 – 25	98	43
	26 – 30	109	48
	31 – 35	20	9
<b>Pendidikan</b>	D3	40	18
	S1	187	82
<b>Pengalaman (bulan)</b>	< 12	95	42
	12- 36	100	44
	> 36	32	14
<b>Jumlah staff pada KAP responden (orang)</b>	< 20	112	49
	20 –50	40	18
	> 50	75	33

Sumber: Data Primer yang diolah

## 4.2. Tahap Persiapan Analisis Data

Sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan pengkodean dan pengeditan data. Pengkodean dilakukan untuk memberi nama variabel-variabel indikator (item-item pertanyaan) maupun variabel latent. Variabel indikator dilambangkan dengan x1 sampai dengan x38 sesuai nomor urut pertanyaan pada kuesioner.

Tiap variabel indikator diukur dengan skala 1 sampai 7 (skala Likert). Skala satu menunjukkan peringkat nilai variabel laten yang paling rendah dan skala 7 menunjukkan pengukuran nilai variabel latent yang paling tinggi. Variabel-variabel x1,x2, x3, x4, x5, x6, x15, x16, dan x22 dilakukan pembalikan skor agar mencerminkan peringkat nilai variabel laten dari rendah (1) sampai tinggi (7). Variabel-variabel latent disimbolkan sebagai berikut:

*Mentoring* = Ment, *Role conflict* = RC, *Role ambiguity* = RA, *Kesan Ketidakpastian lingkungan* = PEU, *Kinerja* = JP, *Niat pindah* = TOI

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dimana prosedur analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995), sebagai berikut:

### 1. Pengembangan model berdasarkan teori

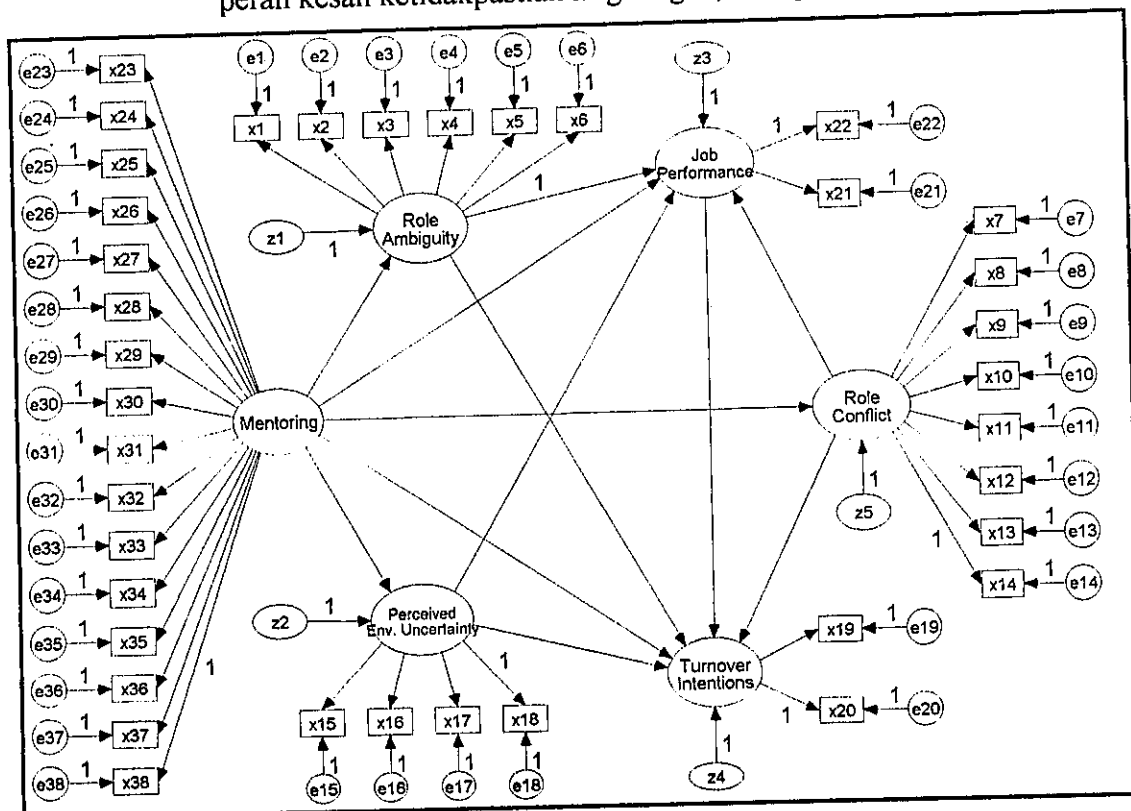
Model teoritis atau model konseptual dalam penelitian ini telah disajikan dalam bagian telaah teoritis dan pengembangan hipotesis yang selanjutnya dispesifikasi secara lebih rinci pada bagian metode penelitian. Model teoritis dalam penelitian ini terdiri dari 38 indikator (*observed* atau *manifest variables*) untuk menguji hubungan kausalitas antar konstruk

*Role ambiguity, Role Conflict, Mentoring, Perceived Environmental Uncertainty, Job Performance, dan Turnover Intentions.*

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas  
 Diagram alur untuk pengujian model penelitian ini telah digambarkan pada bagian metode penelitian. Untuk lebih jelasnya, diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan ulang di bawah ini.

**Gambar 4.1.**

Model hubungan antara *Mentoring* dengan ambiguitas peran, konflik peran kesan ketidakpastian lingkungan, kinerja, dan niat pindah



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

Persamaan-persamaan struktural maupun model pengukuran telah disajikan pada bagian metode penelitian.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE).

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ ).

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

7. Pengujian kesesuaian atau kelayakan model dilakukan melalui evaluasi terhadap kriteria-kriteria *goodness of fit model* seperti yang telah dijelaskan pada bagian metode penelitian. Secara singkat kriteria-kriteria *goodness-of-fit* yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.2

8. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

**Tabel 4.2.**  
**Kriteria *Goodness of fit* model**

<i>Goodness-of- fit indices</i>	<i>Recommended value for good fit model</i>
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	Lebih kecil dari $\chi^2$ tabel
Probabilitas (p)	> 0,05
RMSEA	$\leq$ 0,08
GFI	$\geq$ 0,90
CMIN/DF	$\leq$ 2,00
TLI	$\geq$ 0,95
CFI	$\geq$ 0,95

Sumber: Ferdinand (2002)

Pemodelan SEM dalam penelitian ini menggunakan pendekatan dua langkah (*two step modeling approach*) sebagaimana disarankan oleh Anderson dan Gerbing (1988) dimana langkah pertama adalah mengembangkan dan menganalisis model pengukuran (*measurement model*) dan langkah kedua adalah mengembangkan model struktural (*structural model*). Pendekatan seperti ini sangat dianjurkan dengan pertimbangan bahwa model pengukuran berfungsi mengevaluasi unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas model yang dikembangkan. Setelah model dinyatakan *fit* baru dilakukan analisis terhadap model struktural yang memuat hubungan kausalitas antar variabel (Anderson & Gerbing, 1988; Cheng, 2001).

#### 4.3. Pengujian Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Model pengukuran pada dasarnya menggambarkan hubungan antara indikator-indikator dengan *underlying factor*-nya (konstruk). Tidak itu saja, model pengukuran juga bisa digunakan untuk menggambarkan hubungan antar konstruk (Anderson, Gerbing & Hunter, 1987; Bagozzi, Yi & Nassen, 1999). Model pengukuran paling bagus dianalisis dengan menggunakan analisis faktor

konfirmasi (CFA = *Confirmatory Factor Analysis*) karena analisis faktor konfirmatori tepat digunakan untuk menguji aspek unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas dari konstruk multi indikator sehingga model pengukuran dengan analisis faktor konfirmatori sering diartikan sama atau identik (Anderson & Gerbing, 1988; Gerbing & Anderson, 1988). Unidimensionalitas merupakan aspek terpenting dari model pengukuran karena aspek tersebut mencerminkan sejauhmana indikator-indikator dari sebuah konstruk memiliki satu kesamaan sifat yang dicerminkan oleh konstruk dimaksud (Anderson & Gerbing, 1988; Gerbing & Anderson, 1988; Hair *et al.*, 1995) dan konsep unidimensionalitas mendasari aspek reliabilitas (Hair *et al.*, 1995).

Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan secara terpisah atau sendiri-sendiri (*individual measurement model*) dengan alasan untuk dapat mengetahui secara tepat dan detail apakah model telah benar-benar *fit* dengan data (Chau, 1997). Konstruk-konstruk multi indikator dalam penelitian ini adalah:

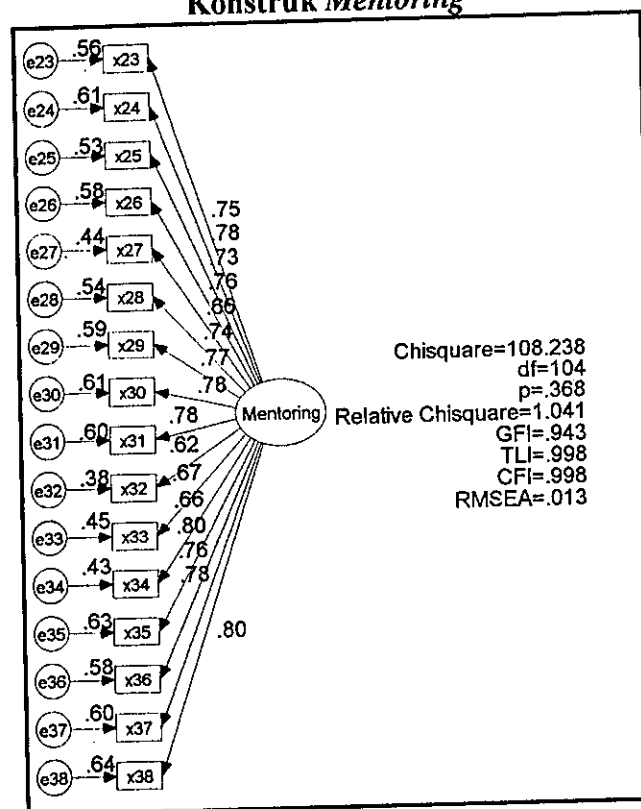
1. *Mentoring* (16 indikator);
2. *Role ambiguity* (RA) (6 indikator);
3. *Role Conflict* (RC) (7 indikator);
4. *Perceived Environmental Uncertainty* (PEU) (4 indikator)
5. *Job Performance* (JP) (2 indikator);
6. *Turnover Intentions* (TOI) (2 indikator);

#### **4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori untuk *Mentoring***

Prosedur untuk menganalisis seluruh model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori dalam penelitian ini mengikuti saran dari Anderson dan Gerbing (1988), Bagozzi dan Yi (1988) serta Hair *et al.* (1995), sebagai berikut:

Tahap pertama untuk model pengukuran *Mentoring* adalah menguji kesesuaian model (*overall model fit*) dengan melihat *goodness-of-fit indices*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar 4.2 dan rangkuman evaluasi model secara keseluruhan ditampilkan dalam tabel 4.3

**Gambar 4.2**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Konstruk *Mentoring***



Sumber: Data primer yang diolah

Hair *et al.* (1995) mengemukakan bahwa dalam konteks analisis faktor konfirmatori, *overall model fit* merefleksikan sejauhmana indikator-indikator yang digunakan dapat merepresentasikan *underlying factor* (konstruk) yang dituju. Oleh karena itu, model pengukuran yang secara keseluruhan dapat diterima sekaligus mencerminkan unidimensionalitas (Hair *et al.*, 1998). Lebih jauh, Segars (1997)

menjelaskan bahwa model pengukuran yang *fit* dengan *factor loadings* ( $\lambda$ ) lebih besar dari 0,50 menurut Segars (1997) telah merefleksikan unidimensionalitas. Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat diterima. Gambar di atas juga menunjukkan seluruh indikator (*observed variables*) mempunyai *loading* di atas 0,50 atau 0,60 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988). Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran *Mentoring*.

Tahap kedua adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (= *factor loadings* dan disimbolkan dengan  $\lambda$  – dalam AMOS dinyatakan sebagai *standardized regression weight*) dan analisis reliabilitas.

Hasil analisis terhadap nilai *critical value* (C.R.) atau t hitung untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa semuanya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari *Mentoring*. Lebih jauh, nampak bahwa seluruh nilai *factor loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan. Kondisi ini sekaligus mencerminkan *convergent validity* (Bagozzi & Yi, 1988). Nilai *loadings* secara rata-rata juga lebih besar 10 kali nilai *standard error* (S.E.). Kondisi ini juga mencerminkan *convergent validity* (Anderson & Gerbing, 1988). *Convergent validity* merupakan ukuran seberapa jauh perubahan pendekatan terhadap suatu konstruk akan menghasilkan hasil akhir yang sama (Ferdinand, 2002). Hasil analisis tingkat signifikansi parameter estimasi (*factor loadings*) secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Konstruk Mentoring**

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Ambang Batas	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chisquare (<math>\chi^2</math>)</i>	128,80 *	108,238	Baik
<i>Probability (p)</i>	$\geq 0,05$	0,368	Baik
Relative <i>Chisquare</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2,00$	1,041	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,013	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,943	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik

\**Chisquare* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 104$   
Sumber: Data primer yang diolah

**Tabel 4.4**  
**Hasil Analisis Signifikansi Factor Loadings**  
**Mentoring**

	<i>Factor Loadings</i>	S.E.	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X23 ← <i>Mentoring</i>	0.75	0,067	12,625	
X24 ← <i>Mentoring</i>	0.78	0,066	13,416	0,000
X25 ← <i>Mentoring</i>	0.73	0,071	12,232	0,000
X26 ← <i>Mentoring</i>	0.76	0,077	12,860	0,000
X27 ← <i>Mentoring</i>	0.66	0,069	10,792	0,000
X28 ← <i>Mentoring</i>	0.74	0,067	12,375	0,000
X29 ← <i>Mentoring</i>	0.77	0,079	13,048	0,000
X30 ← <i>Mentoring</i>	0.78	0,072	13,355	0,000
X31 ← <i>Mentoring</i>	0.78	0,064	13,222	0,000
X32 ← <i>Mentoring</i>	0.62	0,070	9,949	0,000
X33 ← <i>Mentoring</i>	0.67	0,077	10,964	0,000
X34 ← <i>Mentoring</i>	0.66	0,071	10,675	0,000
X35 ← <i>Mentoring</i>	0.80	0,073	13,754	0,000
X36 ← <i>Mentoring</i>	0.76	0,072	13,008	0,000
X37 ← <i>Mentoring</i>	0.78	0,063	13,271	0,000
X38 ← <i>Mentoring</i>	0.80			

Sumber: Data primer yang diolah

Setelah indikator-indikator untuk setiap konstruk atau variabel laten terbukti mempunyai hubungan yang signifikan dengan konstruk latennya, maka tahap

selanjutnya adalah menguji reliabilitas. Pada prinsipnya reliabilitas dalam analisis faktor konfirmatori mengukur sejauhmana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair *et al.*, 1995). Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan melalui *individual item reliability* (Bagozzi & Yi, 1988), *composite reliability*, dan *variance extracted* (Hair *et al.*, 1995).

Batasan untuk *individual item reliability* adalah 0,40 dan dihitung melalui rumus berikut (Bagozzi & Yi, 1988):

$$\text{Item Reliability} = \frac{\text{Std. loading}^2}{\text{Std. Loading}^2 + \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *factor loading* untuk setiap indikator dari suatu variabel laten yang diperoleh dari hasil estimasi dengan AMOS 4.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ , dimana reliabilitas indikator adalah pangkat dua *standardized loading*.

Batasan untuk *composite reliability* adalah 0,70 dan dihitung melalui rumus berikut ini (Hair *et al.*, 1995):

$$\text{Composite Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *factor loading* untuk setiap indikator
- $\sum \epsilon_j$  adalah total *measurement error* dari tiap indikator.

Sedangkan *variance extracted* (*variance explained*) merupakan komplemen *composite reliability* dan ditujukan untuk mengukur persentase varians dari serangkaian indikator yang dapat diekstraksi atau dijelaskan oleh konstruk latennya. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$  dan dihitung melalui rumus berikut ini (Hair *et al.*, 1995):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. loading}^2}{\sum \text{Std. loading}^2 + \sum e_j}$$

Hasil perhitungan *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* untuk indikator-indikator konstruk *Mentoring* dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

**Tabel 4.5**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk *Mentoring***

Indikator	Individual Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X23	0.56	0,95	0,55
X24	0.61		
X25	0.53		
X26	0.57		
X27	0.44		
X28	0.54		
X29	0.59		
X30	0.61		
X31	0.60		
X32	0.38		
X33	0.45		
X34	0.43		
X35	0.64		
X36	0.58		
X37	0.60		
X38	0.64		

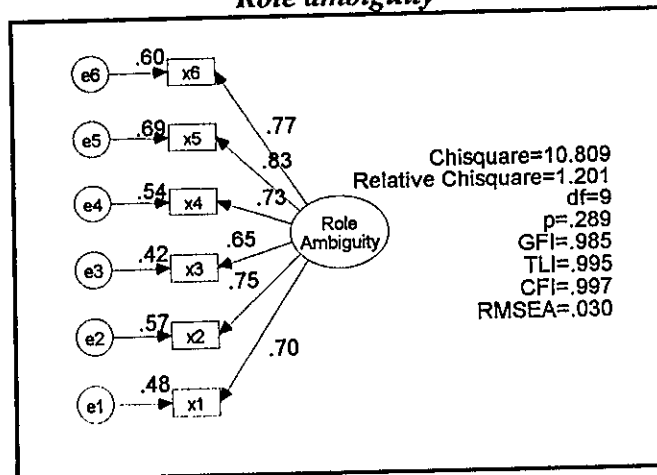
Sumber: Data primer yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai reliabilitas individual di atas 0,40 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988) kecuali untuk indikator X32 (= 0,38). Namun hal ini bukan merupakan halangan untuk tetap menggunakan indikator X32 dalam analisis selanjutnya karena Bagozzi dan Yi (1988) menulis: “*Although small individual item reliability (<0,40) may point to inadequate measurement of a construct by a given indicator, it is usually more important that the construct be measured adequately by all indicators of the construct jointly*”. Oleh karena itu composite reliability digunakan sebagai dasar pengukuran reliabilitas dan pada tabel di atas nampak angka 0,95 (di atas ambang batas 0,70). Hal ini mencerminkan kemampuan indikator-indikator konstruk *Mentoring* dalam merepresentasikan *underlying factor*-nya, yaitu *Mentoring*. Nilai *variance extracted* sebesar 0,55 menunjukkan 55% varians dari seluruh indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstruk *Mentoring*. Secara keseluruhan hasil pengujian reliabilitas untuk indikator-indikator konstruk *Mentoring* menandakan kemampuan yang baik dari indikator-indikator dimaksud dalam menjelaskan konstruk *Mentoring*.

#### **4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori untuk *Role Ambiguity***

Sebagaimana konstruk *Mentoring*, tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk konstruk *role ambiguity* adalah menguji *overall model fit* dengan menganalisis *goodness-of-fit indices*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan rangkuman evaluasi model ditampilkan dalam tabel di bawahnya.

**Gambar 4.3**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Role ambiguity**



Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 4.6**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Konstruk Role Ambiguity**

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Ambang Batas	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chisquare (<math>\chi^2</math>)</i>	16,918 *	10,809	Baik
<i>Probability (p)</i>	$\geq 0,05$	0,289	Baik
<i>Relative Chisquare (<math>\chi^2/df</math>)</i>	$\leq 2,00$	1,201	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,030	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,985	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,997	Baik
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,995	Baik

\* *Chisquare* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 9$

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan telah *fit* dengan data. Kondisi ini dibuktikan dengan nilai *goodness of fit indices* yang melebihi ambang batas (*cut off values*). Gambar di atas juga menunjukkan seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran untuk *role ambiguity*.

Tahap kedua adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju variabel latennya dan analisis reliabilitas (Hair *et al.*, 1998). Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* yang digunakan secara signifikan merupakan indikator-indikator dari *role ambiguity*. Disamping itu, seluruh nilai *loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan sehingga *convergent validity* telah dipenuhi (Bagozzi & Yi, 1988). Hasil analisis tingkat signifikansi *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Analisis Signifikansi *Factor Loadings***  
***Role Ambiguity* (RA)**

		<i>Factor Loadings</i>	S.E.	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X1	← RA	0.70	0,096	10,435	0,000
X2	← RA	0.75	0,085	11,414	0,000
X3	← RA	0.65	0,078	9,701	0,000
X4	← RA	0.73	0,079	11,165	0,000
X5	← RA	0.83	0,095	12,909	0,000
X6	← RA	0.77			

Sumber: data primer yang diolah

Tahap ketiga adalah menguji reliabilitas dengan mengukur *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* berdasarkan rumus dari Bagozzi dan Yi (1988) dan Hair *et al.* (1995) seperti telah ditampilkan di atas. Hasil perhitungan *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* untuk indikator-indikator konstruk *role ambiguity* dengan menggunakan rumus-rumus tersebut dirangkum pada tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

**Tabel 4.8**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk *Role Ambiguity***

Indikator	Individual Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X1	0.48	0,88	0,55
X2	0.57		
X3	0.42		
X4	0.54		
X5	0.69		
X6	0.60		

Sumber: Data primer yang diolah

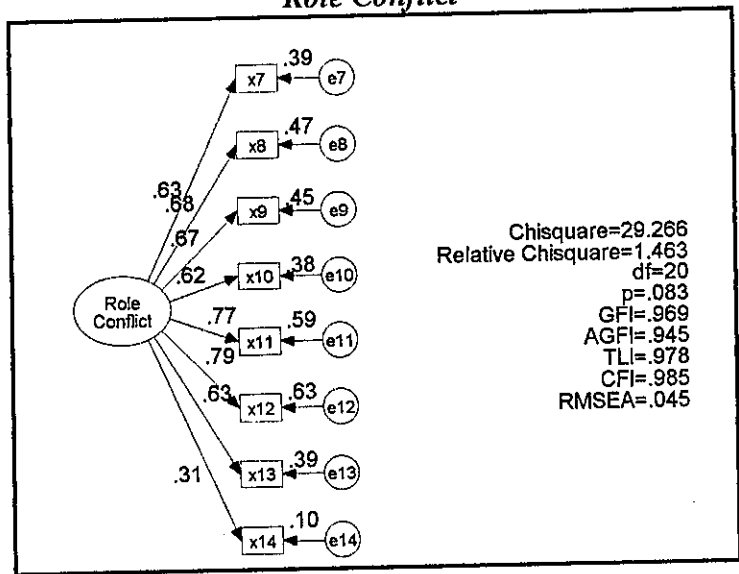
Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai reliabilitas individual di atas 0,40 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988) dan *composite reliability* di atas 0,70. Kondisi ini merefleksikan kemampuan indikator-indikator konstruk *role ambiguity* dalam merepresentasikan konstruk *role ambiguity*. Nilai *variance extracted* 0,55 menandakan 55% varians dari seluruh indikator-indikator dapat diekstraksi oleh konstruk *role ambiguity*. Secara keseluruhan hasil pengujian reliabilitas untuk indikator-indikator konstruk *role ambiguity* menandakan reliabilitas yang tinggi dari indikator-indikator *role ambiguity*.

#### 4.3.3. Analisis Faktor Konfirmatori untuk Role Conflict

Sebagaimana konstruk *role ambiguity* maupun *Mentoring*, tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk konstruk *role conflict* adalah menguji *overall model fit* dengan menganalisis *goodness-of-fit indices*, dimana hasilnya disajikan dalam gambar 4.4 Gambar tersebut menunjukkan bahwa model pengukuran secara keseluruhan dapat diterima. Kondisi ini tercermin dari *goodness-of-fit indices* yang melampaui ambang batas. Namun demikian nampak bahwa *factor loading* untuk indikator X14 lebih kecil dari 0,50 sebagaimana disarankan oleh Segars (1997)

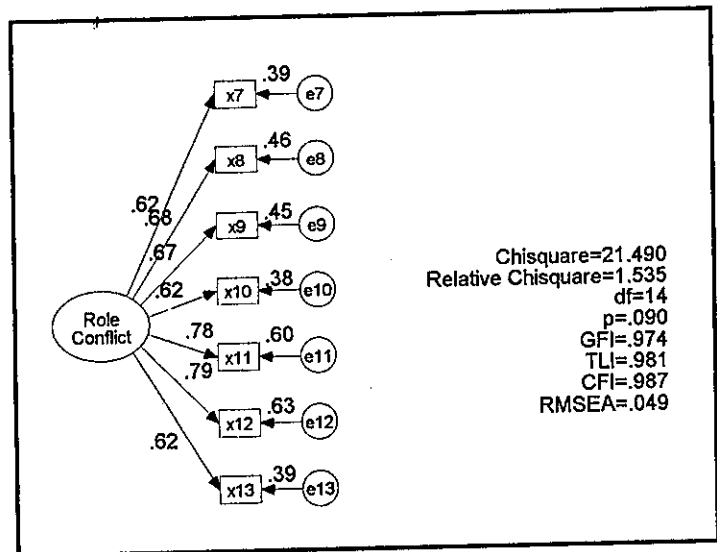
ataupun 0,40 sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2002). Oleh karena itu model pengukuran untuk role conflict perlu dispesifikasi ulang dengan menghapus indikator X14 dimana hasilnya yaitu pada gambar 4.5.

**Gambar 4.4**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**  
*Role Conflict*



Sumber: data primer yang diolah

**Gambar 4.5**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**  
*Role Conflict (Model Revisi)*



Sumber: data primer yang diolah

Setelah indikator X14 dihapus dan model pengukuran diestimasi ulang maka nampak terjadi peningkatan *goodness of fit model*. Misalnya nilai *chisquare* turun dari 29,266 menjadi 21,490. Di sisi lain tidak ditemukan nilai *factor loading* kurang dari 0,50 sehingga indikator X7 sampai dengan X13 dipertahankan untuk analisis selanjutnya. Setelah besaran *factor loadings* memenuhi ambang batas minimal yang disyaratkan maka evaluasi model pengukuran secara keseluruhan berikut keputusan yang dapat diambil bisa dilakukan. Hasil evaluasi model pengukuran untuk *role conflict* dirangkum pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Konstruk Role Conflict**

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Ambang Batas	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chisquare</i> ( $\chi^2$ )	23,684 *	21,490	Baik
<i>Probability</i> (p)	$\geq 0,05$	0,090	Baik
Relative <i>Chisquare</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2,00$	1,535	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,049	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,974	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Baik

\* *Chisquare* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 14$   
 Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan informasi pada tabel di atas disimpulkan bahwa model pengukuran untuk *role conflict* secara keseluruhan telah *fit* dengan data. Hal ini dibuktikan dengan kriteria-kriteria pengujian kelayakan model yang melebihi ambang batas. Gambar di atas juga menunjukkan seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50 bahkan melebihi 0,60 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan

Yi (1988). Sehingga dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran untuk *role conflict*.

Tahap kedua adalah menganalisis tingkat signifikansi *factor loadings*. Hasil analisis terhadap *critical value* untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *measured variables* yang digunakan secara signifikan merupakan indikator-indikator *role conflict*. Disamping itu, seluruh nilai *loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan sehingga mengindikasikan adanya *convergent validity*. Hasil analisis tingkat signifikansi *factor loadings* dirangkum pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Signifikansi *Factor Loadings***  
***Role Conflict* (RC)**

		<i>Factor Loadings</i>	S.E.	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X7	← RC	0.62	0,127	7,829	0,000
X8	← RC	0.68	0,131	8,327	0,000
X9	← RC	0.67	0,126	8,238	0,000
X10	← RC	0.62	0,127	7,756	0,000
X11	← RC	0.78	0,133	9,049	0,000
X12	← RC	0.79	0,129	9,196	0,000
X13	← RC	0.62			

Sumber: data primer yang diolah

Tahap ketiga adalah menguji reliabilitas dengan mengukur *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* berdasarkan rumus dari Bagozzi dan Yi (1988) dan Hair *et al.* (1995). Hasil perhitungan *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* untuk indikator-indikator

konstruk *role conflict* dengan menggunakan rumus-rumus tersebut dirangkum pada tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

**Tabel 4.11**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk Role Conflict**

Indikator	Individual Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X7	0.39	0,86	0,47
X8	0.47		
X9	0.45		
X10	0.38		
X11	0.60		
X12	0.63		
X13	0.39		

Sumber: Data primer yang diolah

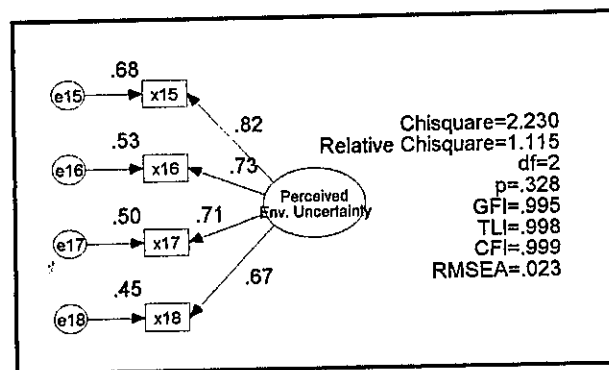
Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator memiliki reliabilitas individual di bawah *recommended value* 0,40 (X7, X10, dan X13). Namun hal ini bukan menjadi halangan untuk mempertahankan indikator-indikator tersebut bagi analisis selanjutnya dengan berlandaskan argumentasi dari Bagozzi dan Yi (1988) sebagaimana telah dikutip sebelumnya. Argumentasi tersebut diperkuat dengan adanya bukti *composite reliability* di atas 0,70 (= 0,86). Nilai *composite reliability* tersebut mengindikasikan kemampuan indikator-indikator dalam merepresentasikan konstruk *role conflict*. Nilai *variance extracted* sebesar 0,47 menandakan 47% varians dari seluruh indikator-indikator dapat diekstraksi oleh konstruk *role conflict*. *Variance extracted* sebesar 0,47 memang berada di bawah *recommended value* 0,50 karena dalam penelitian empiriknya, Slater, Olson & Hult (2001) mengemukakan bahwa nilai sekitar 40% masih dapat diterima karena masih menunjukkan proporsi varians yang cukup besar dari indikator-indikator yang bisa

dijelaskan oleh faktor laten<sup>1</sup>. Secara keseluruhan hasil pengujian reliabilitas untuk indikator-indikator konstruk *role conflict* menunjukkan kehandalan yang cukup baik dari indikator-indikator *role conflict*.

#### 4.3.4. Analisis Faktor Konfirmatori untuk *Perceived Environmental Uncertainty*

Tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk konstruk *perceived environmental uncertainty* (PEU) adalah menguji *overall model fit* dengan menganalisis *goodness-of-fit indices*, dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar 4.6 di bawah ini dan rangkuman evaluasi model ditampilkan dalam tabel 4.12.

**Gambar 4.6**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**  
***Perceived Environmental Uncertainty* (PEU)**



Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat diterima. Kondisi ini dibuktikan dengan nilai *goodness of fit indices* yang melebihi ambang batas. Gambar 4.6 di atas juga menunjukkan seluruh indikator

<sup>1</sup> Dalam penelitian empiriknya, Slater, Olson & Hult (2001) memperoleh *variance extracted* sebesar 47,20%

mempunyai *loading* di atas 0,50. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran untuk *perceived environmental uncertainty*.

**Tabel 4.12**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
***Perceived Environmental Uncertainty (PEU)***

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Ambang Batas	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chisquare</i> ( $\chi^2$ )	5,991 *	2,230	Baik
<i>Probability</i> (p)	$\geq 0,05$	0,328	Baik
Relative <i>Chisquare</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2,00$	1,115	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik

\* *Chisquare* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 2$

Sumber: data primer yang diolah

Tahap berikutnya adalah menganalisis tingkat signifikansi indikator. Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *measured variables* yang digunakan secara signifikan merupakan indikator-indikator *perceived environmental uncertainty*. Disamping itu, seluruh nilai *loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan sehingga *convergent validity* telah dipenuhi (Bagozzi & Yi, 1988). Hasil analisis tingkat signifikansi indikator secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Signifikansi Factor Loadings**  
**Perceived Environmental Uncertainty (PEU)**

		<i>Factor Loadings</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i> ( <i>t</i> hitung)	<i>Probabilitas</i>
X15 ←	PEU	0.82	0,126	9,598	0,000
X16 ←	PEU	0.73	0,117	8,930	0,000
X17 ←	PEU	0.71	0,108	8,972	0,000
X18 ←	PEU	0.67			

Sumber: data primer yang diolah

Tahap ketiga adalah menguji reliabilitas dengan mengukur *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* berdasarkan rumus dari Bagozzi dan Yi (1988) dan Hair *et al.* (1995). Hasil perhitungan *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* untuk indikator-indikator konstruk *perceived environmental uncertainty* dengan menggunakan rumus-rumus tersebut dirangkum pada tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir

**Tabel 4.14**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk PEU**

<b>Indikator</b>	<b>Individual Item Reliability</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>
X15	0.68	0,82	0,54
X16	0.53		
X17	0.50		
X18	0.45		

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai reliabilitas individual di atas 0,40 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988) dan *composite reliability* di atas 0,70. Kondisi ini merefleksikan kemampuan indikator-indikator konstruk *perceived environmental uncertainty* yang digunakan dalam penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk *perceived environmental uncertainty*. Nilai *variance explained* 0,54 mengindikasikan 54% varians dari seluruh

indikator-indikator dapat diekstraksi oleh konstruk *perceived environmental uncertainty*. Secara keseluruhan hasil pengujian reliabilitas untuk indikator-indikator *perceived environmental uncertainty* menunjukkan reliabilitas yang tinggi.

#### **4.3.5. Analisis Faktor Konfirmatori untuk *Job Performance* dan *Turnover Intentions***

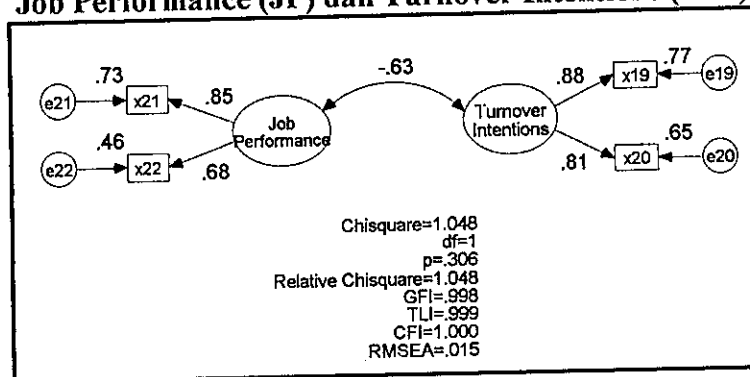
Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk *job performance* (JP) dan *turnover intentions* (TOI) dalam penelitian ini digabung menjadi satu. Hal ini dilakukan karena menurut Garson (2001) variabel laten dengan dua indikator seringkali menimbulkan problem, khususnya problem identifikasi. Problem identifikasi merujuk pada kesulitan model dalam menghasilkan estimasi yang unik (Ferdinand, 2002). Dalam penelitian ini, baik JP maupun TOI masing-masing memiliki 2 indikator.

Seperti konstruk-konstruk yang lain, tahap pertama analisis faktor konfirmatori untuk konstruk *job performance* dan *turnover intentions* adalah menguji *overall model fit* dengan menganalisis kriteria-kriteria kesesuaian model (*goodness-of-fit indices*), dimana hasilnya ditampilkan dalam gambar 4.7 dan rangkuman evaluasi model ditampilkan dalam tabel 4.15.

Berdasarkan tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan telah fit dengan data. Dengan kata lain, matriks kovarians yang diestimasi oleh model tidak berbeda dengan matriks kovarians pada populasi. Kondisi ini dibuktikan dengan nilai *goodness of fit indices* yang melebihi ambang batas. Gambar 4.7 juga menunjukkan seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50 atau bahkan 0,60 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988). Sesuai dengan penjelasan

Segars (1997) maka dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran untuk *job performance* dan *turnover intentions*.

**Gambar 4.7**  
**Hasil Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Job Performance (JP) dan Turnover Intentions (TOI)**



Sumber: data primer yang diolah

**Tabel 4.15**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Job Performance (JP) dan Turnover Intentions (TOI)**

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Ambang Batas	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chisquare</i> ( $\chi^2$ )	3,841 *	1,048	Baik
<i>Probability</i> (p)	$\geq 0,05$	0,306	Baik
Relative <i>Chisquare</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2,00$	1,048	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,015	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik

\* *Chisquare* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 1$

Sumber: data primer yang diolah

Tahap berikutnya adalah menganalisis tingkat signifikansi *factor loadings*. Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%)

maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *manifest variables* yang digunakan dalam penelitian ini secara signifikan merupakan indikator-indikator *job performance* dan *turnover intentions*. Disamping itu, seluruh nilai *loading* menunjukkan nilai yang positif dan signifikan sehingga *convergent validity* telah dipenuhi (Bagozzi & Yi, 1988). Hasil analisis tingkat signifikansi *factor loadings* disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Signifikansi *Factor Loadings***  
**Job Perormance (JP) dan Turnover Intentions (TOI)**

		<i>Factor Loadings</i>	S.E.	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X19 ←	TOI	0.88	0,121	9,068	0,000
X20 ←	TOI	0.81			
X21 ←	JP	0.86	0,204	6,903	0,000
X22 ←	JP	0.68			

Sumber: data primer yang diolah

Tahap ketiga adalah menguji reliabilitas dengan mengukur *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* berdasarkan rumus dari Bagozzi dan Yi (1988) dan Hair *et al.* (1995). Hasil perhitungan *individual item reliability*, *composite reliability*, dan *variance extracted* untuk indikator-indikator *job performance* dan *turnover intentions* dengan menggunakan rumus-rumus tersebut dirangkum pada tabel 4.17 (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai reliabilitas individual di atas 0,40 sebagaimana disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988) dan *composite reliability* di atas 0,70. Kondisi ini merefleksikan kemampuan indikator-indikator konstruk *job performance* dan *turnover intentions* yang digunakan dalam penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk-konstruk latennya. Nilai *variance*

*explained* 0,65 mengindikasikan 65% varians dari seluruh indikator-indikator dapat diekstraksi oleh konstruk-konstruk latennya. Secara keseluruhan hasil pengujian reliabilitas untuk indikator-indikator *job performance* dan *turnover intentions* menunjukkan reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Perhitungan Reliabilitas Konstruk JP dan TOI**

Indikator	Individual Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X19	0.77	0,88	0,65
X20	0.65		
X21	0.73		
X22	0.46		

Sumber: Data primer yang diolah

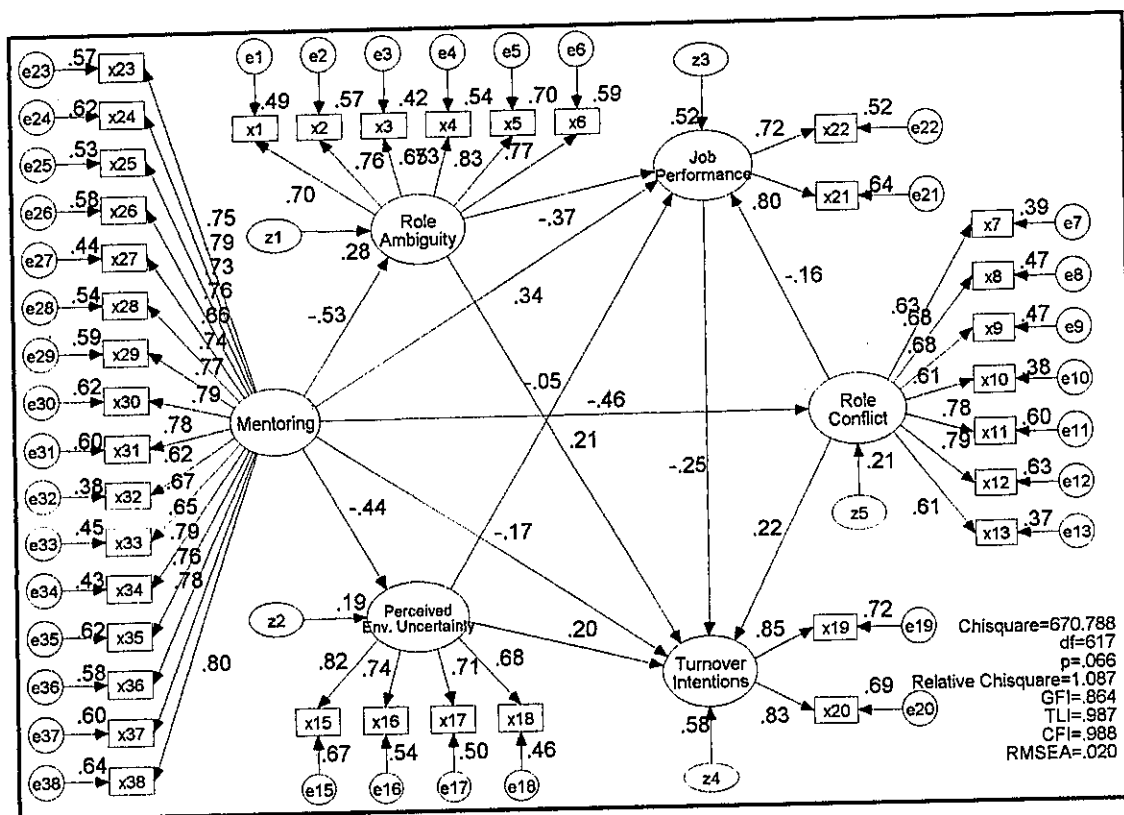
#### 4.4. Pengujian Model Struktural (*Structural Model*)

Setelah model pengukuran diuji melalui analisis faktor konfirmatori dan telah memenuhi persyaratan unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitasnya, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis parameter estimasi antar konstruk laten dimana parameter estimasi tersebut menjelaskan hubungan kausalitas antar konstruk laten. Analisis terhadap parameter estimasi yang menjelaskan hubungan kausalitas tersebut hanya dapat dilakukan melalui model struktural (Anderson dan Gerbing, 1988). Hasil analisis untuk model struktural disajikan dalam gambar 4.8.

Pengujian terhadap *goodness of fit indices* secara keseluruhan menunjukkan bahwa model yang dispesifikasi dalam penelitian ini sesuai atau *fit* terhadap data yang diobservasi. Misalnya, nilai Chi Square Statistic ( $\chi^2$ ), yang merupakan *absolute fit measure*, sebesar 670,788 dengan probabilitas (p) 0,066 mencerminkan bahwa matriks kovarians populasi tidak berbeda dengan matriks kovarians yang dipredikasi oleh model. Namun demikian, nilai GFI (0,864) berada di bawah *cut off value for*

good fit, yakni 0,90. Dalam konteks ini, Hair *et al.* (1995) menjelaskan bahwa nilai GFI yang mendekati 0,90 dipandang sebagai refleksi dari *marginal fit* dan kondisi ini masih dapat diterima untuk melakukan analisis terhadap parameter estimasi antar konstruk laten. Adapun hasil evaluasi terhadap *overall model fit* untuk model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan pada tabel 4.18.

**Gambar 4.8**  
**Hasil Pengujian Model Struktural**



Sumber: data primer yang diolah

Setelah model struktural secara keseluruhan dapat dinyatakan telah *fit* dengan data, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pemodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar konstruk menjadi

bias (Garson, 2001). Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar konstruk laten dalam model struktural.

**Tabel 4.18**  
**Evaluasi Overall Model Fit**  
**Model Struktural**

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	Ambang Batas	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chisquare</i> ( $\chi^2$ )	675,895 *	670,788	Baik
<i>Probability</i> (p)	$\geq 0,05$	0,06	Baik
Relative <i>Chisquare</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 2,00$	1,087	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,020	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,864	Marjinal
CFI	$\geq 0,95$	0,988	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,987	Baik

\* *Chisquare* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 617$   
Sumber: data primer yang diolah

#### 4.4.1. Pengujian Asumsi

SEM sebagaimana analisis-*analisis* multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (*intepretasi* tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal (khususnya normalitas data secara multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Dalam penelitian ini asumsi-asumsi penting SEM yang akan diuji adalah asumsi normalitas data, *outliers*, multikolinearitas dan singularitas (Ferdinand, 2000). Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diuraikan di bawah ini.

#### 4.4.1.1. Pengujian Normalitas Data

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengujian Normalitas Data**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x20	1.000	7.000	-0.268	-1.648	-0.642	-1.975
x19	1.000	7.000	-0.007	-0.041	-0.601	-1.847
x21	1.000	7.000	0.062	0.380	-0.619	-1.904
x22	1.000	7.000	0.172	1.057	-0.278	-0.854
x13	1.000	7.000	-0.170	-1.048	-0.821	-2.526
x12	1.000	7.000	0.193	1.184	-0.631	-1.940
x11	1.000	7.000	0.146	0.897	-0.747	-2.298
x10	1.000	7.000	-0.261	-1.608	-0.837	-2.574
x9	1.000	7.000	0.145	0.889	-0.660	-2.030
x8	1.000	7.000	-0.230	-1.417	-0.739	-2.274
x7	1.000	7.000	-0.019	-0.119	-0.608	-1.868
x23	2.000	7.000	-0.333	-2.048	-0.546	-1.680
x24	1.000	7.000	-0.544	-3.346	-0.001	-0.003
x25	1.000	7.000	-0.231	-1.422	-0.460	-1.413
x26	1.000	7.000	-0.612	-3.766	-0.148	-0.456
x27	2.000	7.000	-0.325	-1.999	-0.641	-1.973
x28	2.000	7.000	-0.434	-2.669	-0.326	-1.004
x29	1.000	7.000	-0.602	-3.700	-0.116	-0.356
x30	1.000	7.000	-0.344	-2.115	-0.262	-0.804
x31	2.000	7.000	-0.515	-3.165	-0.356	-1.096
x32	1.000	7.000	-0.139	-0.853	-0.362	-1.113
x33	1.000	7.000	-0.586	-3.607	-0.143	-0.441
x34	1.000	7.000	-0.253	-1.559	-0.357	-1.097
x35	1.000	7.000	-0.518	-3.187	-0.033	-0.101
x36	1.000	7.000	-0.518	-3.186	-0.236	-0.724
x37	2.000	7.000	-0.616	-3.791	-0.169	-0.520
x38	1.000	7.000	-0.607	-3.732	-0.012	-0.036
x15	1.000	7.000	0.330	2.029	-0.291	-0.895
x16	1.000	7.000	0.330	2.027	-0.286	-0.881
x17	1.000	7.000	0.008	0.048	-0.551	-1.694
x18	1.000	7.000	0.130	0.801	-0.648	-1.991
x6	1.000	7.000	0.472	2.904	-0.247	-0.761
x5	1.000	7.000	0.437	2.686	-0.571	-1.757
x4	1.000	7.000	0.574	3.530	-0.488	-1.500
x3	1.000	7.000	0.636	3.912	-0.105	-0.324
x2	1.000	7.000	0.647	3.979	-0.172	-0.528
x1	1.000	7.000	0.216	1.329	-0.615	-1.891
Multivariate					16.487	2.312

Sumber: data primer yang diolah

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Yi, 1988; Garson, 2001; Hair *et al.*, 1995; Segars, 1997). Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) sebesar  $\leq \pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% dengan memusatkan pada *kurtosis statistic* (kurtosis menunjukkan pemuncakan distribusi data) karena kurtosis yang terlalu besar akan sangat mengganggu *overall fit model*, *standard error*, dan menimbulkan bias pada parameter estimasi (Bagozzi & Yi, 1988). Berdasarkan kriteria pengujian normalitas tersebut dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* maupun *multivariate* sebagaimana nampak pada tabel 4.19.

#### 4.4.1.2. Pengujian *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2002). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2002).

### Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan simpangan baku 1,00 (Ferdinand, 2000). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan bantuan aplikasi SPSS 10.01, pada menu *Descriptive Statistics – Summarize*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 4,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 4,00 adalah merujuk pada Hair *et al.* (1995) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian *z-score*  $\leq 4,00$  sebagaimana disajikan pada tabel 4.20 menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*

### Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers* pada tingkatan *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2002). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel pada derajat kebebasan (df) 38 (jumlah indikator) pada taraf signifikansi 1% adalah = 61,162. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih besar dari 61,162 dikategorikan *multivariate outliers*. Dalam

penelitian ini ditemukan *multivariate outliers* karena nilai *Mahal distance* yang lebih besar dari 61,162, yaitu kasus nomor 1 dan 186 (lihat lampiran SEM: Initial Full Model– bagian *Mahalanobis Distance*). Namun demikian kedua kasus tersebut tidak dikeluarkan dari data untuk analisis karena dipandang telah menggambarkan kondisi riil responden.

#### 4.4.1.3. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah sebesar  $9.7273e+001$  atau 97,273. Angka ini jauh lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.20

Hasil Pengujian *Univariate Outliers*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: Role Ambiguity	227	-1.71303	2.09308	9.86E-16	1.0000000
Zscore: Role Ambiguity	227	-1.18556	3.07494	-1.2E-15	1.0000000
Zscore: Role Ambiguity	227	-1.29061	3.43469	1.28E-16	1.0000000
Zscore: Role Ambiguity	227	-1.22386	3.34297	-1.3E-16	1.0000000
Zscore: Role Ambiguity	227	-1.39478	2.32282	-1.0E-15	1.0000000
Zscore: Role Ambiguity	227	-1.48270	2.77771	-1.1E-15	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-1.86945	1.86945	-1.1E-15	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-2.05241	1.66486	-2.1E-15	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-1.70350	2.16344	1.05E-15	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-2.04641	1.70994	4.56E-16	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-1.70736	2.14269	4.41E-16	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-1.60221	2.37992	1.10E-15	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-2.01859	1.68669	-6.5E-16	1.0000000
Zscore: Role Conflict	227	-1.48988	3.33011	3.52E-16	1.0000000
Zscore: PEU	227	-1.69766	2.29580	2.84E-16	1.0000000
Zscore: PEU	227	-1.71059	2.36966	4.44E-16	1.0000000
Zscore: PEU	227	-1.99873	2.28157	3.01E-16	1.0000000
Zscore: PEU	227	-1.62752	2.30277	3.97E-16	1.0000000
Zscore: Turnover Intentions	227	-1.89569	1.89569	3.05E-16	1.0000000
Zscore: Turnover Intentions	227	-2.37808	1.45046	-6.2E-16	1.0000000
Zscore: Job Performance	227	-2.37038	1.77398	-1.4E-15	1.0000000
Zscore: Job Performance	227	-2.76555	1.85614	-3.2E-15	1.0000000
Zscore: Social Support	227	-2.28565	1.50152	1.21E-15	1.0000000
Zscore: Social Support	227	-3.18269	1.39474	8.63E-16	1.0000000
Zscore: Social Support	227	-2.77858	1.56634	7.47E-16	1.0000000
Zscore: Social Support	227	-2.48944	1.46233	2.69E-16	1.0000000
Zscore: Social Support	227	-2.36584	1.44299	-2.6E-15	1.0000000
Zscore: Social Support	227	-2.43742	1.41025	7.25E-16	1.0000000
Zscore: Career	227	-2.44638	1.42350	6.77E-17	1.0000000
Zscore: Career	227	-2.78071	1.44622	-2.2E-15	1.0000000
Zscore: Career	227	-2.69822	1.25847	1.11E-15	1.0000000
Zscore: Protect	227	-3.00798	1.60561	-1.2E-16	1.0000000
Zscore: Protect	227	-2.59028	1.48358	-1.1E-15	1.0000000
Zscore: Protect	227	-2.75118	1.69907	2.17E-17	1.0000000
Zscore: Role Model	227	-2.54423	1.52773	-1.8E-15	1.0000000
Zscore: Role Model	227	-2.73532	1.46007	-2.0E-15	1.0000000
Zscore: Role Model	227	-2.78722	1.22737	4.69E-16	1.0000000
Zscore: Role Model	227	-2.82274	1.31566	1.44E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	227				

Sumber: data primer yang diolah

#### 4.4.2. Hasil Pengujian Hipotesis dan Interpretasi Parameter Estimasi untuk Model Struktural

**Tabel 4.21**  
**Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi**  
**untuk Model Struktural (SEM)**

			Parameter Estimasi	C.R.*	Probabilitas	Keputusan	
H1	RA	←	Mentoring	-0,529	-7,138	0,000	Negatif & Signifikan
H2	RC	←	Mentoring	-0,455	-5,673	0,000	Negatif & Signifikan
H3	PEU	←	Mentoring	-0,439	-5,506	0,000	Negatif & Signifikan
H4	JP	←	Mentoring	0,337	3,584	0,000	Positif & Signifikan
H5	TOI	←	Mentoring	-0,174	-1,981	0,048	Negatif & Signifikan
H6a	JP	←	RA	-0,373	-4,162	0,000	Negatif & Signifikan
H6b	JP	←	RC	-0,162	-2,085	0,037	Negatif & Signifikan
H6c	JP	←	PEU	-0,051	-0,647	0,518	Negatif & Insignifikan
H7a	TOI	←	RA	0,206	2,428	0,015	Positif & Signifikan
H7b	TOI	←	RC	0,224	2,936	0,003	Positif & Signifikan
H7c	TOI	←	PEU	0,198	2,776	0,006	Positif & Signifikan
H8	TOI	←	JP	-0,245	-2,237	0,025	Negatif & Signifikan

\* Kriteria pengujian adalah  $C.R. \geq \pm 1,96$  pada  $\alpha = 0,05$

Sumber: data primer yang diolah

Setelah asumsi-asumsi dalam SEM dinyatakan telah dipenuhi maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Hasil pengujian hubungan kausalitas antar konstruk laten ditunjukkan pada gambar 4.8. Sedangkan hasil estimasi untuk parameter estimasi antar konstruk laten beserta keputusan yang 7dapat diambil ditampilkan dalam tabel 4.21. Kriteria pengujian yaitu  $C.R \geq \pm 1,96$  pada  $\alpha = 0,05$ . Nilai-nilai parameter estimasi antar konstruk laten menunjukkan hasil pengujian hipotesis-hipotesis yang diusulkan. Pada gambar 4.8 dan tabel 4.21 dapat dilihat bahwa nilai-nilai parameter estimasi antar konstruk laten berkisar antara -0,529 sampai dengan 0,337; nilai tersebut semuanya signifikan pada  $\alpha = 5\%$ , yang ditunjukkan dari nilai  $C.R \geq \pm 1,96$  kecuali untuk parameter estimasi antar konstruk

PEU dengan JP, menunjukkan hasil yang tidak signifikan yaitu  $C.R = -0,647$  dengan nilai parameter estimasi  $-0,051$ . Jalur-jalur yang signifikan menghubungkan antara konstruk mentoring dengan RA, mentoring dengan RC, mentoring dengan PEU, mentoring dengan JP, mentoring dengan TOI, RA dengan JP, RC dengan JP, RA dengan TOI, RC dengan TOI, PEU dengan TOI, JP dengan TOI. Hasil pengujian tersebut menunjukkan adanya dukungan untuk hipotesis 1, 2, 3, 4, 5, 6a, 6b, 7a, 7b, dan 7c.

Sedangkan jalur yang tidak signifikan antara konstruk PEU dengan JP, menunjukkan tidak ada dukungan untuk hipotesis 6c. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PEU bukan merupakan prediktor dari JP. Dengan demikian tinggi rendahnya PEU yang dirasakan auditor junior tidak mempengaruhi kinerja mereka. Hasil yang tidak signifikan tersebut kemungkinan disebabkan tipe ketidakpastian lingkungan yang dialami auditor junior berbeda dengan ketidakpastian lingkungan yang dialami auditor pada level yang lebih tinggi, yaitu senior, partner, dan manajer. Tymon (1998, h.36) menyatakan akuntan staff lebih cenderung berfokus pada faktor-faktor internal daripada faktor eksternal yang mempengaruhi KAP. Selain itu dengan tuntutan pekerjaan yang berbeda, persepsi akuntan staff yang menyangkut lingkungan eksternal akan cenderung berbeda dari persepsi partner. Tymon (1998, h.28) juga menyatakan pengoperasionalisasian PEU untuk tiap tipe ketidakpastian lingkungan dapat memberikan hasil-hasil yang lebih informatif dibandingkan hanya melaporkan keseluruhan PEU.

## **BAB V**

### **Kesimpulan**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini menguji kembali model penelitian Viator (2001) dengan subyek penelitian auditor junior yang bekerja di KAP di Indonesia. Dengan menggunakan Structuring Equation Modeling (SEM) yang dibantu dengan program AMOS 4.0, penelitian ini menguji hubungan antara mentoring terhadap ambiguitas peran, konflik peran, PEU, kinerja, dan niat pindah pada auditor junior. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa tingginya intensitas mentoring pada auditor junior berpengaruh terhadap rendahnya RA, RC, PEU, yang selanjutnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan berkurangnya niat pindah. Mentoring juga berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja dan berkurangnya niat pindah auditor junior. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya mendukung penelitian Viator (2001), yaitu hanya mendukung 11 dari 12 hipotesis yang diusulkan. Sedangkan hipotesis yang tidak didukung yaitu H6c menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh auditor junior kurang berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil ini membawa implikasi bahwa mentor sebagai penyampai peran/ role sender bagi auditor junior di KAP dapat menjadi sumber informasi dan membantu mereka dalam mengatasi ambiguitas peran, konflik peran dan ketidakpastian lingkungan

kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Viator (2001), Viator & Scandura (1990) dan sejalan dengan pernyataan Applebaum *et.al* (1994).

## **5.2. Keterbatasan**

1. Riset ini menggunakan metode survei menggunakan kuesioner. Kelemahan metode ini adalah terdapat kemungkinan jawaban responden (auditor junior) berbeda dari waktu ke waktu.
2. Terbatasnya variabel indikator yang digunakan untuk pengukuran kinerja dan niat pindah yaitu masing-masing hanya menggunakan 2 variabel indikator. Hal ini karena seluruh instrumen penelitian ini mengacu pada instrumen yang digunakan oleh Viator (2001).

## **5.3. Saran untuk Penelitian yang akan datang**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi kantor-kantor akuntan publik bahwa mentoring dapat membantu para auditor junior dalam menghadapi tekanan-tekanan peran dan ketidakpastian lingkungan kerjanya. Keterbatasan variabel yang digunakan dalam penelitian ini membuka peluang bagi penelitian yang akan datang dengan menambah antara lain variabel-variabel indikator khususnya untuk konstruk kinerja, dan niat pindah. Hal ini kemungkinan akan memberikan hasil pengujian yang lebih baik.

Penelitian ini dapat diperluas dengan menambah variabel demografi responden antara lain: gender, tingkat pendidikan, membedakan antara KAP yang terstruktur dan KAP yang tidak terstruktur, atau membedakan KAP berdasarkan ukuran perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Arianto Toly, (2001), "Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf Kantor Akuntan Publik" *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol.3, No.2, November 2001:102-125.
- Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin* Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Anderson, J. C., D. W. Gerbing, & J. E. Hunter (1987) "On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria" *Journal of Marketing Research* Vol. 24, pp. 432-437.
- Applebaum, S.H., Ritchie, S., Shapiro, B.T., (1994) "Mentoring Revisited: An Organizational Behavior Construct" *Journal of Management Development*, Vol3 No.4 pp.62-72.
- Augusty Ferdinand, 2000. "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen". Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988) "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. & K.D. Nassen (1999), "Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs, *Journal of Econometrics*, Vol. 89, pp. 393-421
- Bamber, E. M., Snowball, D., & Tubbs, R. M. 1989. "Audit Structure and Its Relation to Role Conflict and Role Ambiguity: An Empirical Investigation". *The Accounting Review*. Vol.64. pp.285-299.
- Chao, G. T., Waltz, P. M., & Gardner, P. D, 1992. "Formal and Informal Mentorships: A Comparisons on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts". *Personnel Psychology*. Vol.45. pp.619-636.
- Chau, P.Y.K. (1997), "Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach", *Decision Sciences*, Vol. 28, No. 2, pp. 309-34.
- Cherrington, D.J., "Organizational Behavior – The Management of Individual & Organizational Performance", 2<sup>nd</sup> Ed., 1994. Allyn & Bacon.

- Dreher, G. F., & Ash, R. A. 1990. "A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women Managerial, Profesional and Technical Positions". *Journal of Applied Psychology*. Vol.75. pp.539-546.
- Dyah Sih Rahayu, 2001. "Anteseden dan Konsekuensi Tekanan Peran (Role Stress) Pada Auditor Independen". *Proceeding Seminar Nasional Akuntansi IV*.
- Fogarty, T.J & Kalbers, L.P., (1993) "Internal Auditor Performance: A Comparison of Self Rating and Supervisor Ratings" *Management auditing Journal*, Vol.8 No.4, pp. 22-26.
- Garson, D. (2001), *Structural equation modeling*, [www.nchass.edu](http://www.nchass.edu), pp. 1-45
- Gerbing, D.W. & J.C. Anderson (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, pp. 186-192.
- Gordon, J.R., 1996, "*Organizational Behavior- A Diagnostic Approach*", 5th Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black (1995) *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslichah. 2001. "*Analisis Hubungan Mentor –Protégé, Fungsi Mentoring, dan Keinginan Bepindah*". Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (tidak dipublikasikan).
- Mulyadi & Kanaka Puradireja, 1998. "Auditing." Buku 1-Edisi Kelima. Salemba Empat.
- Netemeyer, R.G., Mark W. Johnson, dan Scot Burton. 1990. "Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework," *Journal of Applied Psychology* Vol.75, No.2: 148-157.
- Noe, R, A. 1988. "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationship". *Personnel Psychology*. Vol.41. pp.457-479.
- Nur Indriantoro & Bambang Supomo, (1999), "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen", BPFE-Yogyakarta.
- Robbins P. S, 1996. "Perilaku Organisasi – Konsep, Kontroversi, Aplikasi". Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1. Prenhallindo Jakarta.

- Sawyer, J.E. 1992. "Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences". *Journal of Applied Psychology*. Vol.77. pp.130-142.
- Segars, A. H. (1997) "Assessing the Unidimensionality of Measurement: A Paradigm and Illustration within the Context of Information Systems Research", *Omega*, Vol. 25, No. 1 (February), pp. 107-121.
- Sekaran, Uma. (1992), "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach" 2<sup>nd</sup> Edition. John wiley & Sons, Inc.
- Siegel, P.H., Rigsby, J.T., Agrawal, S.P., Leavins, J.R. (1996) "Auditor Professional Performance and The Mentor Relationship within The Public Accounting Firm," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8 No.4, 1996, pp. 3-22.
- Slater, S.F., Olson, E.M. & G.T.M. Hult (2001), "Business Orientation, Product-Market Strategy, and Performance", *Journal of Business Strategy*, Vol. 20, pp. 1-31.
- Suwandi & Nur Indriantoro, (1999) "Pengujian Model Turnover Pasewrk dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntan Publik", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.2, No.2.
- Syahril Djaddang & Agung Pramono, 2002. "Auditor's Judgement: Produk Konsensus Antara KAP & Auditor". Media Akuntansi. Edisi 25. April. Th IX.
- Trevor, C.O., Barry Gerhart, J.W. Boudreau, 1997. "Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions". *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.1, 44-61.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. 1994. "Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success". *Academy of Management Journal*. Vol.37. pp.688-702.
- Tymon, W.G., Stout, D.E., Shaw, K.N., (1998). "Critical Analysis and Recommendations Regarding the Role of Perceived Environmental Uncertainty in Behavioral accounting Research", *Behavioral Research in Accounting*, Vol.10.
- Viator, R. E. 1999. "An Analysis of Formal Mentoring Programs and Perceived Barriers to Obtaining A Mentor at Large Public Accounting Firms". *Accounting Horizons*. Vol.13. pp. 37-53.

- Viator, R. E., 2001. "The Association of Formal and Informal Public Accounting Mentoring with Role Stress and Related Job Outcomes". *Accounting, Organizations and Society*. Vol.26. pp.73-93.
- Viator, R.E., & Scandura, T. A. 1991. "A Study of Mentor-Protégé Relationships in Large Public Accounting Firms". *Accounting Horizons*. Vol.5. pp.20-30.
- Whitley, W. T., & Coetsier, P. 1993. "The Relationship of Career Mentoring to Early Career Outcomes". *Organization Studies*. Vol.14. pp.419-441.
- Whitley, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. 1991. "Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress". *Academy of Management Journal*. Vol.34. pp.331-351.
- Wilson, J.A. & Elman, N. S. 1990. "Organizational Benefits of Mentoring". *Academy of Management Executive*. Vol.4. pp.88-94.