

ANTECEDENT ROLE STRESSOR DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEMIMPIN (*Studi Empirik pada Kepala Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah*)

Joko Utomo¹

ABSTRACT

Role Stressor plays very important in leader performance. Besides being influenced by external factors from outside of an organization, role stress is also influenced by internal organization and interpersonal factor. This study indicates that there is contradiction (research gap). These findings are shown by norm variables against role stressor, role ambiguity, and role conflict on job satisfaction. Moreover, it is also based on the management phenomena of the public health centers in Central Java.

The main objective of this study is to develop basic theoretical model of the role stressor influence (role ambiguity and role conflict) on job satisfaction and its implication on leader performance. Whereas the specific purpose is to develop empirical model to examine and analyze heterogeneous environment influence, organizational fitness, social norm, job etiquette egoism, role stressor (role ambiguity and role conflict) on job satisfaction and its implication on leader performance.

The respondents of this study are 176 head of the public health centers in Central Java. Path Analysis technique is also used Structural Equation Model (SEM).

The results of this research show that heterogeneous environment and organizational fitness highly influence on role ambiguity. Social norm, job etiquette egoism, and job panic influence much on job satisfaction. Job satisfaction highly influences on leader performance and role ambiguity; but role conflict does not highly influence on leader performance.

The new findings of this research are that to increase performance of the public health centers leader in Central Java, high job satisfaction, low role ambiguity, and low role conflict are needed through controlling and mastering heterogeneous environment, and lowering job etiquette egoism, and a good and clear organizational fitness.

Key words: *heterogeneous environment, organizational fitness, social norm, job etiquette egoism, role ambiguity, role conflict, job satisfaction, leader performance*

ABSTRAK

Role stressor berperan sangat penting dalam kinerja seorang pemimpin, selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, role stress juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi dan dari dalam individu. Studi ini menunjukkan adanya hasil yang kontroversi (research gap). Hal tersebut tercermin dalam variabel-variabel norma terhadap role stressor serta role ambiguity dan role conflict terhadap kepuasan kerja. Selain itu juga berangkat dari fenomena manajemen Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah.

¹ Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus

Tujuan studi ini adalah mengembangkan model teoretik dasar dan model empirik untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan heterogen, kesesuaian organisasi, norma sosial, egoisme etika kerja, role stressor (role ambiguity dan role conflict) terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja pemimpin.

Responden adalah kepala Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah sebesar 176. Kemudian teknik analisis menggunakan Path Analysis dalam Structural Equation Model (SEM)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan heterogen dan kesesuaian organisasi berpengaruh signifikan terhadap role ambiguity. Norma sosial, egoisme etika kerja dan kepanikan kerja berpengaruh signifikan terhadap role conflict. Role ambiguity dan role conflict berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemimpin serta role ambiguity dan role conflict tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemimpin.

Temuan baru dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja kepala Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah diperlukan adanya kepuasan kerja yang tinggi, role ambiguity dan role conflict yang rendah melalui pengendalian dan penguasaan lingkungan heterogen, penurunan egoisme etika kerja dan kesesuaian organisasi yang baik dan jelas.

Kata kunci: *lingkungan heterogen, kesesuaian organisasi, norma sosial, egoisme etika kerja, role ambiguity, role conflict, kepuasan kerja, kinerja pemimpin.*

LATAR BELAKANG MASALAH

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. SDM yang berkualitas memiliki peran dalam meningkatkan kinerja organisasi. Modal, teknologi dan bahan baku yang berlimpah menjadi kurang berarti apabila SDM-nya tidak berkualitas dan tidak dikelola secara baik, apalagi bila sering terjadi *role stress* (*role ambiguity* dan *role conflict*) akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja seorang pemimpin.

Seorang pimpinan atau manajer memerlukan kondisi kerja yang kondusif untuk membantu memperlancar proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kondisi kerja berfungsi sebagai sarana untuk mengarahkan atau mengatur aktivitas yang baik agar para pimpinan atau manajer dapat bekerja dengan tenang, nyaman, sehingga produktivitas akan terkendali sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi atau perusahaan. (Tidd, 2001). Efektivitas suatu kondisi kerja ditentukan antara lain seberapa jauh kondisi kerja tersebut sesuai dengan sumber daya dan lingkungannya.

Berbagai penelitian lingkungan banyak menggunakan teori kontinjensi (*contingency theory*) untuk menganalisis karakteristik lingkungan dan sumber daya (Jayaram, 2003). Pendekatan kontinjensi mengatakan bahwa kondisi kerja yang baik akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan lingkungan kerja yang buruk serta banyak terjadi

kebimbangan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran (*role conflict*) dapat menurunkan kepuasan kerja dan kinerja.

Secara lebih spesifik bisa dikatakan bahwa konflik peran (*role conflict*) dan kebimbangan peran (*role ambiguity*) yang tinggi akan menurunkan kepuasan kerja apabila pemimpin tidak dapat menjalankan norma dan aturan kode etik profesinya dalam aktivitas organisasi atau perusahaan. Konflik peran terjadi karena tenaga kerja memiliki norma dan sistem nilai yang diperolehnya dalam proses kegiatan berbenturan dengan norma, aturan dan sistem nilai berlaku di perusahaan. Konflik peran dan kebimbangan peran menjadi penting untuk dikaji lebih mendalam karena akan berdampak terhadap kinerja pemimpin. Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa pemimpin yang bekerja dalam lingkungan kerja yang memiliki dinamika tidak terkendali akan mengalami konflik peran (*role conflict*) (Sohi, 1996).

Beberapa peneliti menganalisis konflik peran (*role conflict*) dan kebimbangan peran (*role ambiguity*) dengan pendekatan disiplin yang berbeda baik pada ilmu manajemen maupun perilaku organisasi. Di bidang manajemen, Sohi (1996) meneliti tentang efek dari lingkungan dinamik dan lingkungan heterogen pada persepsi peran, kinerja dan kepuasan kerja seorang tenaga penjual, Tsai dan Shih (2005) meneliti tentang idealisme dan relativisme terhadap konflik peran pada manajer pemasaran di Taiwan. Nygaard dan Dahistrom (2002) meneliti tentang stres peran (*role stressor*) dan efektivitas pada aliansi horizontal di dalam suatu organisasi. Di bidang perilaku organisasi, Rau dan Hyland (2002) meneliti tentang konflik peran dan fleksibilitas pada suatu organisasi. De Dreu dan Beersma (2005) meneliti tentang efektivitas dan kinerja pada konflik di perusahaan, O' Driscoll dan Behr (2000) meneliti hubungan antara *Role stress* dan reaksi efektif pekerja dengan menggunakan variabel moderating persepsi pengawasan dan peran kejelasan kerja.

Seorang pemimpin diharapkan dapat mengendalikan kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Mekanisme pengendalian kinerja terdiri atas mekanisme dan prosedur yang menyangkut batasan wewenang untuk mengambil keputusan, norma, aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, prosedur operasi, mekanisme penyusunan anggaran dan penilaian kinerja atau *reward systems*. Mekanisme pengendalian seperti ini nampaknya sesuai dengan perilaku pemimpin untuk mengembangkan sikap dan kemandirian (Challagalla dan Shervani, 1996). Pemimpin diharapkan dapat menjalankan tugas-tugas yang kompleks secara independen, memecahkan permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut dengan menggunakan pengalaman dan keahlian mereka (Derber dan Schwartz, 1991). Sikap

dan kemandirian para pemimpin ini kemungkinan akan melekat pada saat pemimpin tersebut memulai bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Temuan terhadap kelemahan teori untuk menjelaskan sumber konflik peran dan kebimbangan peran (*role ambiguity*) dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja merupakan isu yang perlu dikaji lebih lanjut. Isu sebagai penyebab kelemahan teori tersebut antara lain tentang 1) lingkungan, 2) sumber daya, 3) kepuasan kerja serta 4) implikasi pada kinerja pemimpin.

Penelitian ini memfokuskan pada area manajemen sumber daya manusia, dengan judul “ *Antecedent Role Stressor dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pemimpin, Studi Empirik pada Kinerja Kepala Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah*”. Studi ini dikembangkan dengan menggunakan pendekatan teori antara lain *Resources Based View*, *Contingency Theory*, dan *Reasoned Action*

MASALAH PENELITIAN

Berdasar paparan *research gap* dan fenomena manajemen, dapatlah dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a). Dari *research gap* ditemukan adanya sudut pandang yang berbeda tentang pengaruh norma terhadap *role stressor*, bahwa norma mempunyai pengaruh negatif terhadap *role stressor* (*role conflict* dan *role ambiguity*) Sedangkan Farrel (2005) menemukan bahwa norma tidak mempunyai pengaruh terhadap *role stressor*.
- b). Ditemukan kontroversi atas hubungan *role stressor* terhadap kepuasan kerja, bahwa *role stressor* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Namun beberapa peneliti mempunyai pendapat yang berbeda seperti Chung (2002), Miles (1986), Christen *et al* (2006) menemukan bahwa *Role Stressor* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- c). Berdasarkan fenomena manajemen bahwa stres kerja dapat terjadi pada manajer/pemimpin dibandingkan dengan non pemimpin, hal ini diantaranya disebabkan oleh sistim kerja, pelayanan, komitmen, kesenjangan tugas dan kewajiban.

Bertitik tolak dari apa yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian yang diangkat adalah : ” Bagaimana mengembangkan model *role stressor* (*role ambiguity* dan *role conflict*) sehingga terjadi peningkatan kepuasan kerja dan implikasinya pada kinerja pemimpin ”.

PERTANYAAN PENELITIAN

Studi ini akan dilakukan secara lebih komprehensif dengan cara mengelaborasi masalah penelitian yang diajukan menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah variabel-variabel kebimbangan peran (*role ambiguity*) yang rendah dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pemimpin?
2. Apakah variabel-variabel konflik peran (*role conflict*) yang rendah dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pemimpin?

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

a. Tujuan Penelitian

1. Tujuan utama adalah mengembangkan model teoretik dasar pengaruh *role stressor* (*role ambiguity dan role conflict*) terhadap kepuasan kerja dan implikasinya pada kinerja pemimpin.
2. Tujuan khusus adalah mengembangkan sebuah model empirik untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan heterogen, kesesuaian organisasi, norma sosial, egoisme etika kerja, kepanikan kerja, *role stressor* (*role ambiguity dan role conflict*) terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja kepala Puskesmas yang dapat dijabarkan sebagai berikut :
 - Menguji secara empirik pengaruh lingkungan heterogen, kesesuaian organisasi, kebimbangan peran (*role ambiguity*) terhadap kepuasan kerja dan kinerja pemimpin.
 - Menguji secara empirik pengaruh norma sosial, egoisme etika kerja, kepanikan kerja, konflik peran (*role conflict*) terhadap kepuasan kerja dan kinerja pemimpin.

b. Manfaat Penelitian

Role stressor merupakan hal yang penting untuk diteliti, karena sebagian besar *role stressor* sangat merugikan bagi pemimpin. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi para pemimpin untuk mengendalikan *role stressor* (*role ambiguity dan role conflict*) sehingga pemimpin dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

MODEL PENELITIAN EMPIRIK DAN HIPOTESIS

Model empirik diawali dengan menganalisis sumber datangnya *role stressor* yaitu pengaruh lingkungan heterogen dan struktur organisasi terhadap kebimbangan peran. Disamping itu juga menganalisis pengaruh norma sosial, egoisme etika kerja dan kepanikan kerja terhadap konflik peran. Selanjutnya dampak konflik peran (*role conflict*) dan kebimbangan peran (*role ambiguity*) terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja pemimpin. Model ini menghasilkan 12 buah hipotesis.

a. Lingkungan Heterogen

Sebagaimana yang telah disampaikan di atas, konflik peran adalah suatu gejala yang dapat dialami oleh para pemimpin organisasi yang pada akhirnya akan menimbulkan keresahan dalam diri pemimpin. Konflik peran ini muncul pada waktu terjadi lebih dari satu permintaan dari sumber yang berbeda, yang kemudian menimbulkan suatu keadaan ketidakpastian pada seseorang (Nicholson dan Goh, 1983).

Menurut Nicholson dan Goh, (1983) konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang saling berbeda, tetapi diterima dalam waktu yang bersamaan atau hampir bersamaan, sehingga bila yang dilaksanakan hanya satu perintah saja maka akan mengakibatkan kebingungan bagi pemimpin yang menerima perintah tersebut, terutama bila perintah yang diberikan saling bertentangan antara satu dengan yang lain.

Akibat buruk terutama saja pemimpin tidak akan bisa menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diharapkan oleh si pemberi perintah. Dengan terjadinya kegagalan pemimpin dalam melaksanakan tugas maka akan timbul rasa kecewa atasan sehingga hubungan antara keduanya bisa berubah menjadi saling tidak percaya lagi, lebih jauh bisa menimbulkan ketegangan di antara kedua belah pihak.

Di lingkungan organisasi apapun akan menimbulkan konflik, bila lingkungan tidak mendukung terhadap kenyamanan dalam bekerja. Sohi (1996) meneliti tentang pengaruh lingkungan dinamis dan heterogen terhadap konflik peran dan kebimbangan peran, kinerja dan kepuasan kerja pada tenaga penjual. Dengan metode *structural equation model* ditemukan bahwa lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap konflik peran dan kebimbangan peran. Namun berbeda antara konflik peran dan kebimbangan peran pada lingkungan heterogen, penelitian ini ditemukan bahwa lingkungan heterogen berpengaruh positif terhadap konflik peran, dan lingkungan heterogen berpengaruh negatif terhadap kebimbangan peran.

Hasil penelitian Abernity dan Stoelwinder (1995) menunjukkan bahwa pemimpin yang bekerja pada lingkungan pengendalian administratif dan memiliki *professional*

orientation yang tinggi akan mengalami *role conflict*. Disamping itu Abernity dan Stoelwinder juga melaporkan bahwa semakin tinggi *role conflict* para pemimpin, semakin rendah kepuasan kerja mereka, dan sebaliknya.

Pada aspek lingkungan kerja, bahwa dari hasil penelitian Sohi (1996) Albernity Stoelwinder (1995) dan Nicholson dan Goh (1983) pada variabel lingkungan dinamis, lingkungan heterogen, lingkungan sikap *interpersonal*, lingkungan administrative dan struktur organisasi bila dikaitkan pengaruhnya terhadap konflik peran dan *role ambiguity* terdapat perbedaan hasil yang beragam. Oleh karena itu pada penelitian ini aspek lingkungan kerja yang berupa lingkungan heterogen, sumber daya organisasi yang terdiri dari struktur organisasi dan norma sosial, sumber daya individu yang terdiri dari egoisme etika kerja dan kepanikan kerja, dipilih sebagai variabel independen yang diduga berpengaruh terhadap *role ambiguity*.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 1 : *Lingkungan heterogen berpengaruh positif terhadap role ambiguity.*

Semakin heterogen lingkungan kerja maka semakin tinggi role ambiguity.

b. Kesesuaian Organisasi

Dalam organisasi formal kesesuaian organisasi merupakan perilaku-perilaku diarahkan untuk tujuan organisasi. Kesesuaian organisasi terdiri atas : Formalisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pembagian tugas (Robbins, 1997, Morris dan Steers, 1979)

Studi yang dilakukan oleh Nicholson dan Goh (1983) menemukan bahwa kesesuaian organisasi pada dimensi *formalization* dan *participation* berpengaruh terhadap kebingungan peran (*role ambiguity*) sedangkan dimensi *span of subordination* tidak berpengaruh signifikan terhadap *role ambiguity*.

Penelitian yang dilakukan oleh Morris dan Steers (1979) menemukan bahwa kesesuaian organisasi pada *participation in decision making*, *span of subordination* dan *formalization* berpengaruh signifikan terhadap *role ambiguity*.

Hipotesis 2 : *Kesesuaian organisasi berpengaruh negatif terhadap role ambiguity.*

Semakin baik kesesuaian organisasi maka semakin rendah role ambiguity.

c. Norma Sosial

Dharmmesta (1992) melakukan penelitian tentang sikap yang dapat menjadi prediktor akurat terhadap perilaku. Aplikasi teori : *theory of reasoned action*

membuktikan bahwa sikap berhubungan dengan perilaku. Teori ini menggambarkan kondisi dalam suatu model umum yang menghubungkan sikap terhadap perilaku, norma subyektif, niat berperilaku, perilaku, atau tindakan yang dilakukan.

Biasanya, perilaku tertentu akan dilakukan jika kondisinya memang memungkinkan yaitu sikap positif atau menguntungkan, norma sosialnya juga menguntungkan, jenjang kontrol berperilaku yang dirasakan cukup tinggi. Di dalam hubungan sikap dan perilaku, maka dapat dijelaskan bahwa sikap dan perilaku memiliki beberapa konsep dasar 1) Sikap terhadap perilaku yang menunjukkan tingkatan dimana seseorang mempunyai evaluasi yang baik atau kurang baik tentang perilaku tertentu, 2) Norma subyektif sebagai faktor sosial menunjukkan tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan tindakan atau tidak melakukan tindakan atau perilaku. 3) Kontrol perilaku yang dirasakan, menunjukkan mudah atau sulitnya melakukan tindakan dan dianggap sebagai cerminan pengalaman masa lalu disamping halangan atau hambatan yang terantisipasi. (Ajzen,1987)

Independensi pemimpin, secara umum sikap dalam pelaksanaan tugas merupakan cerminan dari norma-norma dan atau aturan kode etik profesinya. Norma dan aturan ini berfungsi sebagai petunjuk tentang hal – hal yang boleh dilakukan dan hal-hal yang tidak boleh dilakukan. Oleh karena itu, bagi pemimpin norma dan aturan ini berfungsi sebagai suatu mekanisme pengendalian yang akan menentukan kualitas pekerjaannya. Ini berarti bahwa dalam diri pemimpin memiliki suatu sistem nilai atau norma yang akan mengatur perilaku mereka dalam proses pelaksanaan tugas atau pekerjaan mereka (Derber dan Schwartz,1991).

Norma yaitu standard perilaku yang dapat diterima dan digunakan bersama oleh seseorang atau kelompok. Norma menjadi patokan apa yang seharusnya dan tidak seharusnya dilakukan pada situasi dan kondisi tertentu. Norma yang mencantumkan aturan dan prosedur dapat diformalkan oleh organisasi untuk petunjuk para pekerja. Sejauh ini, mayoritas norma dalam organisasi bersifat informal. (Robbins, 1997)

Norma sosial merupakan pedoman atau patokan yang bersumber dari kelompok kerja informal dan terutama mengatur interaksi sosial di dalam kelompok atau masyarakat. Norma sosial merupakan keyakinan kepada yang baik dan buruk, yang benar dan yang salah. Indikator norma sosial adalah 1) tata cara (*usage*), 2) kebiasaan (*forkways*), 3) tata kelakuan (*mores*). 4) adat istiadat (*custom*) (Tangpong, 2009)

Berdasarkan telaah pustaka tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 3 : *Norma sosial berpengaruh negatif terhadap role conflict. Semakin tinggi norma sosial maka semakin rendah role conflict.*

d. Egoisme Etika Kerja

Ginanjart Kartasasmita (1996) menyatakan bahwa indikator egoisme etika kerja ditunjukkan sikap terhadap aturan yang mengikat manusia dalam hidupnya sehari-hari, seperti: 1) tidak menyakiti orang lain dalam melakukan pekerjaan bagi kepentingan sendiri, 2) mengatakan yang benar dalam bekerja untuk kepentingan sendiri, 3) menepati janji dalam melakukan pekerjaan bagi dirinya sendiri.

Meningkatnya egoisme etika kerja setiap orang dalam jangka panjang maka akan berdampak negatif pada perbaikan kerja dan terjadi peningkatan *role conflict* karena masing-masing individu tidak akan mampu bekerja lebih tenang dan nyaman. Pendapat ini selaras dengan konsep *utilitarianism* (prinsip utility/kefaedahan) yaitu mengupayakan yang terbaik untuk kepentingan sebanyak-banyaknya orang (Ginanjart Kartasasmita, 1996).

Tsai dan Shih (2005) meneliti tentang kepentingan organisasional dan etika personal terhadap *role conflict* pada manajer pemasaran di taiwan dengan hasil bahwa budaya etika kerja berpengaruh positif terhadap *role conflict*.

Hipotesis 4 : *Egoisme etika kerja berpengaruh positif terhadap role conflict. Semakin tinggi egoisme etika kerja maka semakin tinggi role conflict.*

e. Kepanikan Kerja

Panik adalah perasaan gugup dan takut yang tidak terkendalikan dan merintanginya dirinya berfikir dengan jernih. Kepanikan merupakan respon subyektif terhadap situasi, ancaman atau stimulus eksternal (Tognazzini Bruce,2004). Kepanikan merupakan suatu keadaan yang tidak menyenangkan yang ditandai perasaan takut, tercekam, khawatir dan bingung.

Menurut Tognazzini Bruce (2004) menyatakan bahwa indikasi kepanikan kerja ditunjukkan dengan gejala-gejala : 1) hati berdebar-debar, 2) perasaan takut, 3) gemetar.

Hipotesis 5 : *Kepanikan Kerja berpengaruh positif terhadap role conflict. Semakin tinggi kepanikan kerja maka semakin tinggi role conflict.*

f. *Role Conflict dan Role Ambiguity.*

William dan Hazer (1986) menemukan bahwa timbulnya konflik peran itu akan berpengaruh terhadap kinerja yaitu keinginan seseorang untuk pindah kerja dari lingkungan dimana dia bekerja saat ini, dan mencari lingkungan kerja di tempat lain yang dinilai akan memberikan peran yang lebih baik dan tidak membuat diri sering mengalami tekanan dan *stress*.

Trembley dan Roger (1993) dalam penelitiannya mencerminkan bahwa konflik peran berpengaruh terhadap manajer untuk pindah kerja dengan tujuan untuk mencapai kepuasan kerja. Rizzo et al (1970) juga menemukan adanya pengaruh langsung dari konflik peran terhadap dengan kinerja.

Miao dan Evans (2007) meneliti tentang dampak motivasi dari penjual terhadap persepsi peran (*role ambiguity* dan *role conflict*) dan kinerja bahwa *role conflict* berpengaruh positif terhadap *role ambiguity*. Sedangkan Farrel (2005) meneliti tentang efek orientasi budaya organisasional pada perilaku dan sikap penjual pasar menemukan bahwa konflik peran berhubungan positif dan signifikan terhadap *role ambiguity*.

Disamping itu O'Driscoll dan Beehr (2000) meneliti tentang hubungan antara *role stressor* terhadap reaksi efektif pekerja dengan menggunakan efek moderasi persepsi pengawasan dan kebutuhan ditemukan bahwa *role ambiguity* memiliki hubungan positif dan signifikan.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 6 : Role Ambiguity berpengaruh positif terhadap role conflict. Semakin tinggi role ambiguity maka semakin tinggi role conflict.

g. *Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Siegall (2000) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kinerja dengan kepuasan kerja bagi subyek yang diberi penghargaan yang sesuai. Sifat dan besarnya kepuasan dan kinerja sangat tergantung pada kontingensi penghargaan yang telah diatur dan ditetapkan oleh pimpinan perusahaan. Sedangkan unsur kepuasan kerja adalah kebanggaan, rasa mencapai, pengakuan, kemajuan dan tantangan.

Tyson dan Jackson (2001) berpendapat bahwa kepuasan kerja sering dikaitkan dengan perilaku kerja dalam cara-cara yakni : kualitas dan kuantitas output. Kepuasan

kerja disatu sisi, secara seimbang dapat dikaitkan dengan kesukaan, atau sebaliknya, untuk pekerjaan, yang tanda-tandanya dapat berupa kecelakaan kerja, kegembiraan, keterlambatan, ketidakhadiran kerja, dan *turnover*. Selanjutnya dapat dilihat pula kebalikan dari kepuasan kerja, yaitu frustrasi dapat mengambil salah satu bentuk-bentuk : fiksasi, regresi, penarikan diri, dan agresi.

Fiksasi terlihat jika seseorang secara terus-menerus mengulang-ulang argumen dalam pertemuan atau rapat, atau terus berusaha menyelesaikan masalah dengan menggunakan solusi yang sebelumnya telah diketahui tidak tepat. Sebaliknya regresi, terlihat dalam perilaku seperti merajuk, marah, atau perilaku yang tidak dewasa yang bahkan kadang-kadang menangis dan depresi. Penarikan diri (*Withdrawal*) adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh individu untuk menarik perilakunya dari tempat kerja dan akan melibatkan ketidakhadiran kerja, *turnover*, dan bahkan kadang-kadang mengulur-ulur waktu istirahat yang lebih lama dari yang seharusnya. Sedangkan agresi dapat mengambil bentuk seperti sabotase atau pengrusakan peralatan, atau bentuk-bentuk yang tidak begitu jelas, tidak mengakibatkan kematian, bentuk gossip atau desas desus yang jahat, atau menyuarakan keluhan-keluhan supervisi. Mungkin juga terlihat dalam kritik yang berlebihan terhadap diri sendiri.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang menurut Umar (2001) terdiri dari lima, yaitu : Pembayaran , seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri. promosi pekerjaan, kepenyeliaan (supervisi), dan rekan sekerja.

Gibson dan Donnely (1996) menunjukkan ada lima jenis kepuasan imbalan yakni:1) Kepuasan imbalan merupakan fungsi baik berapa banyak diterima dan berapa besar individu merasa sebaiknya menerima. Dalam hal ini jika individu menerima kurang dari yang dirasakan maka mereka tidak puas. 2) Perasaan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diperoleh orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha mereka, keterampilannya, senioritas dan prestasi dengan pihak lain. Mereka juga mencoba membandingkan input-output yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima. 3) Kepuasan dipengaruhi seberapa puas karyawan oleh imbalan instrinsik dan ekstrinsik. Imbalan instrinsik dinilai ke dalam dan oleh mereka sendiri, kaitan mereka pada pelaksanaan pekerjaan. Contohnya perasaan telah menyelesaikan tugas dan pencapaian hasil kerja. Imbalan ekstrinsik bersifat diluar pekerjaan itu sendiri, dilaksanakan dari luar. Contohnya gaji dan upah, tunjangan dan promosi. Masih terdapat perdebatan diantara peneliti yakni apakah imbalan intrinsik atau ekstrinsik memberikan kepuasan atas kebutuhan yang berbeda. Jadi orang berbeda dalam imbalan yang mereka

inginkan dan dalam imbalan yang berbeda kepentingannya bagi mereka. 4) Beberapa imbalan ekstrinsik dipuaskan karena mereka mengarah pada imbalan lain. Contohnya, suatu kantor besar atau kantor yang dilengkapi fasilitas tertentu mempertimbangkan imbalan yang dapat menunjukkan status dan kekuasaan seseorang.

Berbagai penelitian tentang konflik telah dilakukan, Sohi (1996) meneliti tentang pengaruh lingkungan, konflik peran, kebimbangan peran, kinerja dan kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan *structural equation model*. Dari model ini ditemukan bahwa *role conflict* maupun *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kinerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Boles *et al* (1997) membagi bermacam-macam tingkatan kepuasan kerja yaitu kepuasan pada *coworkers* (*teman sekerja*), kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada supervisor, kepuasan pada promosi dan kepuasan pada pelanggan. Dengan menggunakan analisis *moderated regression* ditemukan bahwa konflik peran dan kebimbangan peran tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada teman sekerja (*co-worker*), artinya bahwa semakin tinggi konflik peran dan kejelasan peran maka akan menyebabkan semakin rendah kepuasan pada teman sekerja tidak terbukti.

Sebagian besar penelitian Boles di atas menemukan adanya penolakan terhadap hipotesis. Konflik peran dan kebimbangan peran tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada pembayaran. Konflik peran dan kebimbangan peran tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada supervisor. Konflik peran dan kebimbangan peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pada promosi, artinya bahwa semakin tinggi konflik peran dan kebimbangan peran maka semakin rendah kepuasan pada promosi. Konflik peran dan kebimbangan peran tidak berpengaruh terhadap kepuasan pada pelanggan.

Sorensen J dan Sorensen T (1974) dan Aranya dan Ferris (1984) menemukan bahwa konflik profesional organisasi tinggi dihubungkan dengan kepuasan bekerja yang tingkatnya lebih rendah dan tujuan perpindahan yang lebih tinggi.

Shafer *et al* (2002) meneliti tentang konflik professional-organisasional terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang memiliki implikasi terhadap *turnover* karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konflik professional-organisasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Disamping itu konflik profesional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kedua variabel tersebut (komitmen organisasi dan kepuasan kerja) berpengaruh positif terhadap *turnover* karyawan.

Penelitian ini merekomendasikan penelitian ulang konflik profesional terhadap kepuasan kerja dengan penambahan variabel lainnya.

Studi empiris tentang komitmen organisasi menjelaskan bahwa tidak adanya komitmen organisasi berkaitan dengan *turnover*, ketidakpuasan, perilaku sumber daya manusia cenderung menutup diri dan rendahnya kinerja (Cohen 1980).

Berdasarkan telaah pustaka tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 7 : *Role conflict berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Semakin rendah Role conflict maka semakin tinggi kepuasan kerja.*

Hipotesis 8 : *Role ambiguity berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Semakin rendah Role Ambiguity maka semakin tinggi kepuasan kerja.*

h. Implikasi pada Kinerja Pemimpin

Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau *performance* yang berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh para pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang - orang tertentu (Flippo, 2004).

Dari beberapa pendapat tentang kinerja tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil dari pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh pekerja/pekerja dengan beberapa kriteria dan persyaratan tertentu, pada saat tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins (1997) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut ini: a) Pendidikan dan ketrampilan, b) Tanggung jawab, c) Partisipasi, d) Komitmen organisasi, e) Disiplin, f) Sikap, g) Motivasi, h) Disiplin kerja, i) Gizi dan kesehatan, j) Keamanan dan keselamatan, k) Hubungan industrial dan lingkungan kerja, l) Teknologi dan sarana produksi, m) Kesempatan berprestasi.

Penilaian kinerja adalah suatu proses dalam suatu organisasi dalam menilai atau melakukan evaluasi prestasi dan hasil kerja dari pekerja. Apabila penilaian terhadap kinerja tersebut dilakukan dengan baik, tertib dan benar, maka akan dapat membantu meningkatkan tanggung jawab dan sekaligus meningkatkan loyalitas organisasional dari

para pekerja. Hal itu tentunya akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan dalam hal ini adalah perusahaan atau instansi dimana orang – orang tersebut bekerja.

Hakekat penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja antara lain adalah : a) Kecakapan kerja, b) Kualitas pekerjaan. c) Tanggung Jawab pekerjaan yang dibebankan, d) Ketabahan, e) Kejujuran, f) Tingkat kehadiran, g) Kerja sama (Davis dan Newstrom,1990).

Luthans (1995) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Sebagai contoh, jika anggota organisasi mereka merasa bekerja lebih berat dari para anggota lainnya dalam suatu departemen, tetapi mereka merasa memperoleh penghargaan yang lebih sedikit daripada yang mereka harapkan, mereka mungkin akan bersikap negatif terhadap kerja, atasan dan rekan kerja mereka. Di lain pihak, jika mereka merasa diperlukan dengan baik dan usaha yang telah mereka curahkan dihargai dengan adil, maka mereka akan bersikap positif terhadap kerja. Mereka merasa lingkungan kerja telah memberikan kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual.

Dukungan kuat telah pula ditemukan untuk hubungan yang positif antara organisasi pribadi yang sehat dan kepuasan kerja (Kristof, 1996). Penemuan ini menunjukkan bahwa konflik profesional pada organisasi memiliki tingkat yang tinggi seharusnya menghasilkan kepuasan yang lebih rendah. Tidak mengejutkan kepuasan bekerja dapat juga ditemukan hubungan negatif untuk tujuan perpindahan (Eby *et al*,1999).

Hipotesis 9: *Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pemimpin. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja pemimpin.*

Theoretical model menjelaskan bahwa *role stressor* (*role ambiguity* dan *role conflict*) memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pekerja. Bahkan (Jaramilo *et al*,2006) menemukan bahwa *role stressor* berpengaruh positif terhadap kinerja pekerja. Hasil penelitian Gilboa Simona *et al* (2008) menemukan bahwa *role ambiguity* dan *role conflict* berpengaruh negatif terhadap kinerja pekerja

Jackson dan Schuler (1985) menemukan bahwa konflik peran mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku kerja para pemimpin, seperti timbulnya tekanan kerja, ketegangan kerja peningkatan perputaran kerja (banyaknya terjadi perpindahan kerja), penurunan kepuasan kerja, penurunan komitmen pada perusahaan dan penurunan kinerja keseluruhan. Untuk menguji sejauh mana konflik peran yang dialami oleh para manajer akan mempunyai dampak negatif terhadap perilaku mereka, penelitian ini mencoba menghubungkan konflik peran dengan tingkat kepuasan seorang pemimpin.

Burney dan Widener (2007) meneliti tentang sistim strategi kinerja terhadap kinerja pemimpin yang dibangun melalui *role ambiguity* dan *role conflict* menemukan bahwa *role conflict* berpengaruh negatif terhadap kinerja pemimpin.

Sedangkan Marginson dan Bui (2009) meneliti tentang *role conflict* terhadap kinerja dengan hasil bahwa *role conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja

Hipotesis 10: Role conflict berpengaruh negatif terhadap kinerja pemimpin. Semakin rendah role conflict maka semakin tinggi kinerja pemimpin.

Menurut Becker (1990) semakin tinggi kebimbangan kerja dan ketegangan kerja maka dapat menurunkan kinerja pemimpin atau akan meninggalkan organisasi. Sebaliknya semakin rendah kebimbangan peran maka semakin tinggi kinerja pemimpin. Lebih lanjut pemimpin yang percaya diri dengan aspek-aspek pekerjaan tidak memiliki kebimbangan kerja terhadap organisasinya tidak akan mencari pekerjaan pada organisasi lain. Disamping itu Burney Laurie dan Widener Sally K (2007), Gilboa Simona *et al* (2008) menemukan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kinerja pekerja.

Miao and Evans (2007) meneliti tentang dampak motivasi penjual pada persepsi peran terhadap kinerja pekerja dengan hasil bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap perilaku kinerja penjual.

Hipotesis 11: Role ambiguity berpengaruh negatif terhadap kinerja pemimpin. Semakin rendah role ambiguity maka semakin tinggi kinerja pemimpin.

Kepanikan kerja termasuk dalam kelompok psikologi. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Kelompok variabel organisasi menurut terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan,

imbangan, struktur dan desain pekerjaan. Kepanikan kerja termasuk di dalam kelompok psikologis dari sikap dan perilaku seseorang.

Menurut Koven *et al* (2003) proporsi panicker bagi seorang laki-laki memiliki kecenderungan lebih tinggi sebesar 50 % dibanding dengan seorang perempuan 30 %.

Apabila dikaitkan dengan kinerja Kessler *et al* (2007) menemukan bahwa kepanikan berhubungan dengan kinerja. Ketakutan berpengaruh signifikan terhadap kepanikan.

Manfro *et all* (2008) menyatakan bahwa model Perilaku-Kognitive merupakan alat yang dapat digunakan sebagai terapi individu maupun kelompok, jangka pendek maupun jangka panjang dalam menanggulangi kepanikan.

Ide, kepentingan, riset dan eksperimen banyak dilakukan untuk mengetahui kepanikan pada pemerintahan, militer, perusahaan maupun individu, termasuk didalamnya adalah karakteristik panic pada kineja (Orr Jackie, 2007)

Hipotesis 12: Kepanikan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pemimpin.

Semakin rendah kepanikan kerja maka semakin tinggi kinerja pemimpin.

METODE PENELITIAN

a. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Sekaran, 1992). Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah kepala Puskesmas di wilayah Propinsi Jawa Tengah. Jumlah populasi sebanyak 738 orang kepala Puskesmas.

Studi ini menggunakan ukuran sampel model pendekatan Hair *et al* (2009); Ferdinand (2006). Ukuran sampel yang dibutuhkan adalah antara 10 – 25 kali jumlah variabel independen. Karena model menggunakan 8 variabel independen maka jumlah sampel yang dibutuhkan antara 80 - 200. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 184 responden atau $23 \times 8 = 184$. Namun setelah diolah menjadi 176 responden. Sehingga berdasarkan Hair *et al* (2009) serta Ferdinand (2006) maka jumlah sampel telah memenuhi kriteria ukuran sampel yang diperkenankan.

Metode pengambilan sampel adalah ” *Proporsional sampling*”, artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan

Proses pengambilan sampel dari 738 menjadi 176 adalah dengan menggunakan prosentase 24 %. Jumlah prosentase dihitung dari perbandingan antara jumlah sampel dan populasi yang menunjukkan representasi jumlah Puskesmas yang ada di wilayah penelitian. Secara proporsional dapat disampaikan pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Metode Proporsional Sampling

Kabupaten/Kota	Populasi	Prosentase %	Sampel
1. Ex Karesidenan Pati	106	106 X24 %	26
2. Ex Karesidenan Semarang	171	171 X24%	41
3. Ex Karesidenan Surakarta	164	164 X24 %	39
4. Ex Karesidenan Pekalongan	134	134 X24 %	32
5. Ex Karesidenan Banyumas	163	163 X 24 %	38
	738		176

Sumber data primer yang diolah

Dari tabel 1 dapat dijelaskan bahwa penelitian dimulai dari wilayah ex Karesidenan Pati berjumlah 26 (106 Puskesmas X 24 %), dilanjutkan dengan wilayah ex Karesidenan Semarang berjumlah 41 (171 Puskesmas X 24 %), kemudian wilayah ex karesidenan Surakarta berjumlah 39 (164 Puskesmas X 24 %), wilayah ex karesidenan Pekalongan berjumlah 32 (134 Puskesmas X 24%) dan terakhir wilayah ex karesidenan Banyumas berjumlah 38 (163 Puskesmas X 24 %).

b. Variabel dan Indikator

Studi empirik pada penelitian memiliki variabel laten lingkungan heterogen (LINGHET), Kesesuaian Organisasi (STOR), Norma sosial (NORSOS), Egoisme Etika Kerja (EGOETIK), Kepanikan Kerja (PANIC), *Role Ambiguity* (AMBIGU), *Role Conflict* (CONFLICT), Kepuasan Kerja (PUAS), Kinerja Pemimpin (KINERJA). Model yang digunakan adalah Path Analysis, sehingga variabel laten diukur dengan indikator ganda sebagai *composite variable*.

c. Metode Analisis Data

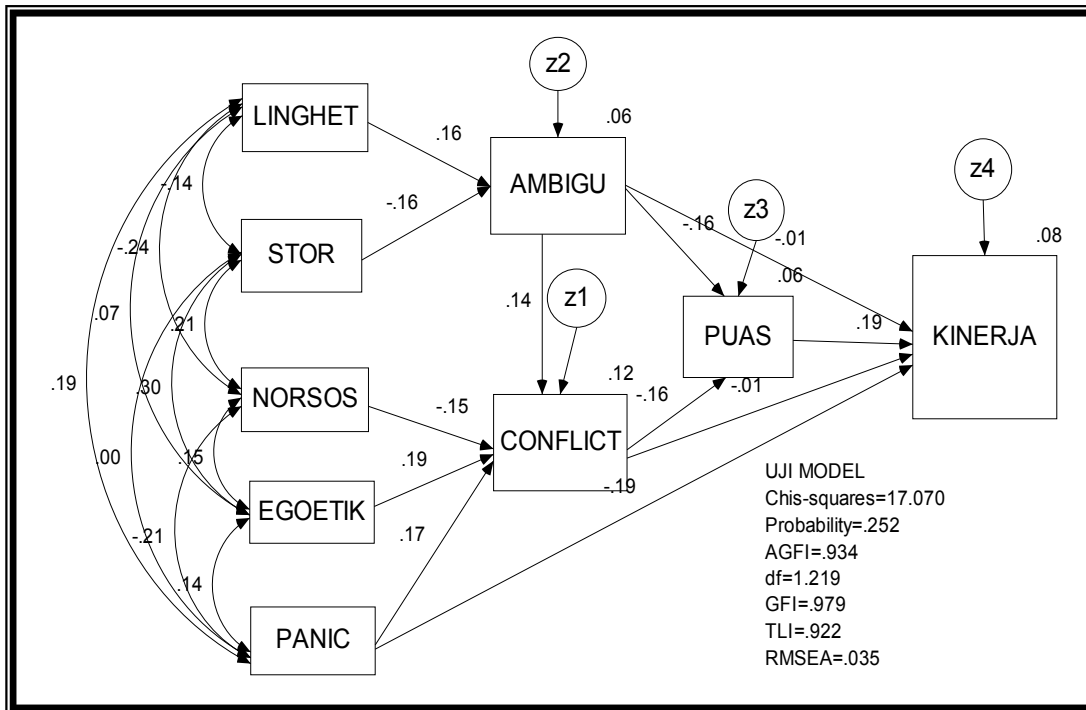
Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang identifikasi responden dan diskripsi variabel. Sedangkan analisis statistika dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cara menganalisis dan menguji model empirik dengan menggunakan model SEM.

HASIL PENELITIAN

Setelah melakukan uji asumsi yang mencakup : evaluasi normalitas data, evaluasi outliers, evaluasi multicolinearitas dan pengujian residual maka model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Model dengan menggunakan Path Analysis Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 1 berikut

Gambar 1
Model Path Analysis *Structural Equation Modelling*
Pengaruh *Role Stressor* terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pemimpin



Sumber : diolah untuk disertasi ini

Uji model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan *Chi-Square Probability*, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Tabel 2
Regression Weights

	Estimate	Standardized estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil Pengujian
AMBIGU <--- LINGHET	.148	.162	.068	2.190	.029	Diterima
AMBIGU <--- STOR	-.110	-.158	.052	-2.127	.033	Diterima
CONFLICT <--- NORSOS	-.091	-.150	.045	-2.043	.041	Diterima
CONFLICT <--- EGOETIK	.155	.189	.060	2.585	.010	Diterima
CONFLICT <--- PANIC	.087	.174	.037	2.354	.019	Diterima
CONFLICT <--- AMBIGU	.132	.144	.066	2.008	.045	Dierima
PUAS <--- CONFLICT	-.153	-.156	.073	-2.094	.036	Diterima
PUAS <--- AMBIGU	-.142	-.158	.067	-2.111	.035	Diterima
KINERJA <--- PUAS	.168	.188	.067	2.498	.012	Diterima
KINERJA <--- AMBIGU	-.012	-.015	.060	-.200	.842	Ditolak
KINERJA <--- CONFLICT	-.006	-.007	.067	-.089	.929	Ditolak
KINERJA <--- PANIC	-.083	-.190	.033	-2.498	.012	Diterima

Sumber : diolah untuk disertasi ini

Pada Tabel 2 nampak bahwa setiap variabel dari masing-masing memiliki nilai *loading faktor* (koefisien) *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* $\geq \pm 2,00$. Sedangkan yang memiliki nilai tidak signifikan adalah variabel *role ambiguity* terhadap kinerja dan *role conflict* terhadap kinerja pemimpin.

KESIMPULAN TENTANG HIPOTESIS.

Diterimanya hipotesis 1 menunjukkan bahwa lingkungan heterogen berpengaruh positif terhadap *role ambiguity*, dengan kata lain semakin heterogen lingkungan kerja maka *role ambiguity* akan semakin meningkat. Semakin rendah lingkungan heterogen maka semakin rendah pula *role ambiguity*.

Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Abernity dan Stoelwinder (1995) menunjukkan bahwa manajer yang bekerja pada lingkungan pengendalian administratif dan memiliki *professional orientation* yang tinggi akan mengalami *role conflict* dan *role ambiguity*. Namun penelitian ini tidak mendukung secara empirik studi Sohi (1996) yang meneliti tentang pengaruh lingkungan dinamis dan heterogen terhadap konflik peran

(*role conflict*) dan kebimbangan peran (*role ambiguity*), kinerja dan kepuasan kerja pada tenaga penjual. Dengan metode *structural equation model* ditemukan bahwa lingkungan dinamis berpengaruh positif terhadap konflik peran dan kebimbangan peran. Berbeda antara konflik peran dan kebimbangan peran pada lingkungan heterogen, penelitian ini ditemukan bahwa lingkungan heterogen berpengaruh negatif terhadap kebimbangan peran.

Diterimanya hipotesis 2 menunjukkan bahwa kesesuaian organisasi berpengaruh negatif terhadap *role ambiguity*. Dengan kata lain bahwa semakin sesuai organisasi maka semakin rendah kebimbangan peran (*role ambiguity*)

Hasil penelitian ini mendukung secara empirik studi Nicholson dan Goh (1983) menemukan bahwa kesesuaian organisasi pada dimensi *formalization* dan *participation* berpengaruh terhadap kebimbangan peran (*role ambiguity*). Disamping itu penelitian ini juga mendukung secara empirik penelitian Morris dan Steers (1979) menemukan bahwa kesesuaian organisasi pada *participation in decision making*, *span of subordination* dan *formalization* berpengaruh signifikan terhadap *role ambiguity*.

Diterimanya hipotesis 3 menunjukkan bahwa norma sosial berpengaruh negatif terhadap konflik peran (*role conflict*) semakin tinggi norma sosial maka semakin rendah konflik peran.

Hasil penelitian ini mendukung studi O'Reilly,1989, Siguaw *et al* (1994), Mengu'(1996) bahwa Norma mempunyai pengaruh negatif terhadap *role ambiguity* dan *role conflict*. Oleh karena itu norma sosial harus ditingkatkan dalam rangka untuk menurunkan *role conflict*.

Norma yaitu standard perilaku yang dapat diterima dan digunakan bersama oleh seseorang atau kelompok. Norma menjadi patokan apa yang seharusnya dan tidak seharusnya dilakukan pada situasi dan kondisi tertentu. Norma yang diformalkan dalam petunjuk organisasi yang mencantumkan aturan dan prosedur bagi pekerja untuk dipatuhi. Sejauh ini, mayoritas norma dalam organisasi bersifat informal.

Norma sosial merupakan pedoman atau patokan yang bersumber dari kelompok kerja informal dan terutama mengatur interaksi sosial di dalam kelompok atau masyarakat. Norma sosial merupakan keyakinan kepada yang baik dan buruk, yang benar dan yang salah.

Diterimanya hipotesis 4 menunjukkan bahwa egoisme etika kerja berpengaruh positif terhadap *role conflict*. Semakin tinggi egoisme etika kerja maka semakin tinggi *role conflict*. Sebaliknya semakin rendah egoisme etika kerja maka semakin rendah *role conflict*

Hasil penelitian ini mendukung studi Yousef (2000) dan Tsai dan Shih (2005) yang menyatakan bahwa etika budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap *role conflict*. Oleh karena itu egoisme etika kerja harus diturunkan agar konflik peran menjadi rendah.

Egoisme merupakan tindakan yang berusaha memaksimalkan kesejahteraan individu. Sedangkan etika kerja merupakan sikap yang memandang pekerjaan sebagai pusat kepentingan kehidupan dan tujuan yang diinginkan. Apabila pekerja memiliki etika kerja maka mereka akan menyukai pekerjaan dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya. Egoisme Etika Kerja merupakan upaya mengembangkan kebaikan kerja bagi dirinya sendiri.

Diterimanya hipotesis 5 menunjukkan bahwa kepanikan kerja berpengaruh positif terhadap *role conflict*. Semakin tinggi kepanikan kerja maka semakin tinggi *role conflict*. Semakin rendah kepanikan kerja maka semakin rendah *role conflict*.

Hasil penelitian ini mendukung studi Siegall (2000), O'driscoll dan Beehr (2000). Oleh karena itu kepanikan kerja harus diturunkan dalam rangka untuk menurunkan *role conflict*.

Panik merupakan perasaan gugup dan takut yang tidak terkendalikan dan merintanginya dirinya berfikir dengan jernih. Kepanikan merupakan respon subyektif terhadap situasi, ancaman atau stimulus eksternal. Kepanikan kerja merupakan suatu keadaan kerja yang tidak menyenangkan yang ditandai perasaan takut, tercekam, khawatir dan bingung.

Diterimanya hipotesis 6 menunjukkan bahwa *role ambiguity* berpengaruh positif terhadap *role conflict*. Semakin tinggi *role ambiguity* maka semakin tinggi *role conflict*

Hasil penelitian ini mendukung secara empirik Miao and Evans (2007) bahwa semakin tinggi *role ambiguity* maka semakin tinggi *role conflict*, Farrel (2005) *role ambiguity* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *role conflict*.

Kepuasan kerja merupakan perasaan atau tanggapan nyata tentang situasi kerja secara umum. Kepuasan kerja merupakan cerminan kegembiraan atau sikap emosi yang arahnya positif, berasal dari serangkaian pengalaman kerja dari seorang individu.

Diterimanya hipotesis 7 menunjukkan bahwa konflik peran (*role conflict*) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi konflik peran maka semakin rendah kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah konflik peran maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung studi Albernity dan Stoelwinder (1995), Dubinsky dan Mattson (1979), Lysonski dan Johnson (1983), Schuler (1985), Shafer *et al* (2002), O'Driscall dan Beehr (2000), Bedeian dan Armenakis (1981), Nygaard dan Dahistrom (2002),

Sohi (1996), Gaulimaris *et al* (2004). Oleh karena itu kepuasan kerja harus ditingkatkan dengan cara menurunkan *role conflict*.

Diterimanya hipotesis 8 menunjukkan bahwa kebimbangan peran (*role ambiguity*) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kebimbangan peran maka semakin rendah kepuasan kerja. Sebaliknya semakin rendah kebimbangan peran maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung studi Goulimaris *et al* (2004) Oleh karena itu kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan cara menurunkan *role ambiguity*.

Diterimanya hipotesis 9 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pemimpin. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja pemimpin.

Hasil penelitian ini mendukung studi Kristof (1996). Oleh karena itu kepuasan kerja harus ditingkatkan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pemimpin.

Hipotesis 10 menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kinerja pemimpin ditolak karena nilai C_r sebesar $-0,089$.

Hasil penelitian ini tidak mendukung studi Jackson dan Schuler (1985) yang menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Konflik peran mempunyai dampak yang negatif terhadap perilaku kerja para pemimpin, seperti timbulnya tekanan kerja, ketegangan kerja peningkatan perputaran kerja (banyaknya terjadi perpindahan kerja), penurunan kepuasan kerja pada organisasi dan penurunan kinerja keseluruhan. Konflik peran yang dialami oleh para manajer atau pemimpin akan mempunyai dampak negatif terhadap perilaku mereka, penelitian ini mencoba menghubungkan konflik peran dengan tingkat kepuasan pemimpin.

Hipotesis 11 menunjukkan bahwa kebimbangan peran berpengaruh negatif terhadap kinerja seorang pemimpin ditolak karena nilai CR -nya sebesar $-0,089$.

Hasil penelitian ini tidak mendukung studi Menurut Becker (1990), Goulimaris *et al* (2004) yang menyatakan bahwa *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Diterimanya hipotesis 12 menunjukkan bahwa kepanikan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pemimpin. Semakin tinggi kepanikan kerja maka semakin rendah kinerja pemimpin.

IMPLIKASI TEORITIS

Studi literatur menjelaskan bahwa *role stressor* (*role ambiguity* dan *role conflict*) berasal dari lingkungan luar, organisasi, kelompok kerja serta faktor yang berasal dari

dalam diri individu (Luthans, 1995). Sedangkan Robbins (1997) *role stressor* bersumber dari faktor lingkungan, faktor sumber daya organisasi dan faktor sumber daya individu. *Role stressor* memiliki konsekuensi pada gejala perilaku kerja. Pada penelitian empirik ini yang diamati adalah *role stressor* (*role ambiguity* dan *role conflict*). Variabel *role ambiguity* mencakup : lingkungan heterogen dan kesesuaian organisasi. Variabel *role conflict* mencakup norma sosial, egoisme etika kerja dan kepanikan kerja. *Role Stressor* berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja pemimpin.

Penelitian empirik ini menggabungkan teori lingkungan (*Contingency Theory*) teori sumber daya (*Resources Based View*), teori sikap perilaku (*Theory of reasoned action*). Pengamatan terhadap faktor lingkungan menggunakan teori kontingensi, faktor sumber daya organisasi menggunakan teori *resources base view*, faktor sumber daya individu menggunakan teori perilaku (*reasoned action*),

Implikasi teoritis sumber *role stressor* dan dampaknya terhadap kepuasan kerja dan kinerja tercermin pada temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

Temuan penelitian pertama berdasarkan pengujian hipotesis 1, hipotesis 8 dan hipotesis 9, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pemimpin diperlukan adanya *role ambiguity* yang rendah dan dibangun dengan menguasai lingkungan heterogen. Studi ini mendukung hasil studi Nicholson dan Goh (1983) yang meneliti tentang hubungan kesesuaian organisasi dan sikap interpersonal dengan konflik peran dan kebimbangan peran pada lingkungan kerja yang berbeda. Hasil studi menyatakan bahwa *role ambiguity* memiliki hubungan dengan lingkungan kerja. Studi ini memperbaiki hasil studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Sohi (1996) bahwa lingkungan heterogen tidak berpengaruh signifikan terhadap *role ambiguity*. Disamping itu temuan ini mendukung teori *contingency* yang menyatakan bahwa ada perbedaan karakteristik lingkungan dapat menyebabkan keputusan yang berbeda (Keats,1988). Teori kontingensi juga menyatakan bahwa keberhasilan perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi lingkungan. (Jones Gareth R, 2001). Hal tersebut berdasarkan studi empirik menunjukkan bahwa kepala Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah berada pada lingkungan heterogen rendah yang merupakan kunci penentu dalam kepuasan kerja dan kinerja. Hal tersebut didukung dengan adanya *role ambiguity* yang rendah pula.

Temuan penelitian kedua berdasarkan pengujian hipotesis 2, hipotesis 8 dan hipotesis 9 menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja diperlukan adanya kesesuaian organisasi yang baik, dengan catatan bahwa tidak ada kebimbangan peran. Semakin baik kesesuaian organisasi maka semakin rendah *role ambiguity*. Penelitian

ini mendukung penelitian dari Nicholson dan Goh (1983) yang meneliti tentang hubungan kesesuaian organisasi dan sikap interpersonal dengan konflik peran dan kebimbangan peran pada lingkungan kerja yang berbeda. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa konflik peran tidak memiliki hubungan timbal balik dengan kesesuaian organisasi dan sikap interpersonal pada lingkungan produksi dan *manufacturing*, tetapi hanya memiliki hubungan dengan lingkungan riset dan pengembangan. Sedangkan *role ambiguity* memiliki hubungan dengan lingkungan kerja. Hal ini berbeda dengan studi Morris dan Steers (1979) bahwa kesesuaian organisasi berpengaruh signifikan terhadap kebimbangan peran. Hasil penelitian ini mendukung teori *resources base view* (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa permintaan suatu produk atau jasa ditentukan oleh kondisi internal organisasi.

Temuan penelitian ketiga berdasarkan pengujian hipotesis 3, hipotesis 7 dan hipotesis 9, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja diperlukan adanya *role conflict* yang rendah melalui norma sosial yang tinggi. Temuan studi ini mendukung studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Farrel (2005) bahwa norma tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap *role stressor* (*role ambiguity* dan *role conflict*). Penelitian ini membuktikan adanya *gap research* studi yang dikembangkan oleh O'Reilly (1989); Siguaw *et al.* (1994) dan Mengu', (1996) bahwa norma mempunyai pengaruh negatif terhadap *role stressor* (*role ambiguity* dan *role conflict*). Temuan penelitian ini mendukung *theory of reasoned action* (Dharmesta, 1992) bahwa sikap berhubungan dengan perilaku. Teori ini menggambarkan kondisi dalam suatu model umum yang menghubungkan sikap terhadap perilaku, norma subyektif, niat berperilaku, perilaku atau tindakan yang dilakukan. Penelitian ini juga mendukung teori *reasoned action*

Temuan penelitian keempat berdasarkan pengujian hipotesis 4, hipotesis 7 dan hipotesis 9, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pemimpin diperlukan adanya *role conflict* rendah yang dibangun melalui egoisme etika kerja yang rendah. Semakin rendah egoisme etika kerja maka semakin rendah *role conflict*. Penelitian ini menolak studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Yousef (2000), Tsai dan Shih (2005) bahwa etika budaya organisasional berpengaruh negatif terhadap *role conflict*. Penelitian ini juga mendukung teori *reasoned action*

Temuan penelitian kelima berdasarkan pengujian hipotesis 5, hipotesis 7 dan hipotesis 9, untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja diperlukan adanya *role conflict* rendah, yang dibangun dari kepanikan kerja yang rendah. Semakin rendah kepanikan kerja maka semakin rendah *role conflict*. Semakin rendah *role conflict* maka semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini mendukung studi sebelumnya yang dikembangkan

oleh Siegall (2000), O’driscoll dan Beehr (2000) *Psychological strain* berpengaruh signifikan terhadap *role conflict*. Penelitian ini juga mendukung teori *reasoned action*

Temuan penelitian keenam berdasarkan pengujian hipotesis 7 dan hipotesis 8. menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja diperlukan adanya *role ambiguity* yang rendah dan *role conflict* yang rendah. Semakin rendah *role ambiguity* dan *role conflict* maka semakin tinggi kepuasan kerja. Penelitian ini mendukung sebagian besar hasil penelitian menyatakan bahwa konflik peran dan *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Abernity dan Stoelwinder; 1995; Lysonski dan Johnson, 1983; Schuler; 1985; Shafer *et al*, 2002, Bedeian dan Armenakis 1981, Sohi 1996, O’Driscoll dan Beehr 2000, Nygaard and Dahistrom 2002, Goulimaris *et al* 2004 dan Hang-Yue *et al* 2005, Marginson dan Bui, 2009). Temuan penelitian ini sekaligus merupakan gap dari temuan studi Chung (2002), Christen *et al* (2006), Zellars *et al* (2001), Fisher (2001) yang menemukan bahwa konflik peran (*role conflict*) dan kebimbangan peran (*role ambiguity*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan penelitian ketujuh berdasarkan pengujian hipotesis 9. menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pemimpin diperlukan adanya kepuasan kerja yang tinggi. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja pemimpin. Penelitian ini memperbaiki studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Miles (1986) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Temuan penelitian kedelapan berdasarkan pengujian hipotesis 12. menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja seorang pemimpin diperlukan adanya kepanikan kerja yang rendah. Penelitian ini mendukung studi sebelumnya yang dikembangkan oleh Siegall (2000), O’driscoll dan Beehr (2000) bahwa *Psychological strain* berpengaruh signifikan terhadap *role conflict*. Temuan ini mendukung teori *reasoned action*

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil temuan pada studi ini, secara rinci implikasi manajerial variabel-variabel yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Prioritas pertama dengan menurunkan *role ambiguity*.

Variabel lingkungan heterogen memiliki pengaruh dominan terhadap penurunan *role ambiguity* (0,162). Oleh karena kebijakan manajerial bahwa kepala Puskesmas harus selalu memperhatikan dan menguasai lingkungan kerja. Caranya adalah dengan memahami dan menguasai type kegiatan kerja (mean 3,51),

mengendalikan dan menguasai variasi jasa pelayanan kerja dengan selalu meningkatkan kualitas pelayanan kerja (*quality of service*), *goodnes of services*, *customer sevices* dan memahami dan menguasai standard ukuran kerja yang berbeda beda. Disamping itu kepala Puskesmas harus mengendalikan dan menguasai dengan baik cakupan pekerjaan, kewenangan, harapan, rencana dan tujuan serta evaluasi pekerjaan terutama pada kegiatan spesifik yang terkait dengan program-program lintas fungsi seperti fogging wabah malaria dan jamkesmas.

2) Prioritas kedua dengan menurunkan *role conflict*.

Variabel egoisme etika kerja memiliki pengaruh dominan terhadap penurunan *role conflict*. Kebijakan manajerial kepala Puskesmas diarahkan pada peningkatan rasa kebersamaan dan merasa memiliki organisasi (*sense of belonging*) dengan cara mendistribusikan keterlibatan pegawai dalam berbagai kegiatan penting dalam organisasi. Kondisi tersebut akan dapat meningkatkan ikatan emosional pada pegawai. Selain itu juga sosialisasi visi dan misi organisasi pada semua anggota organisasi sehingga pegawai yang ada memiliki kebersamaan kepentingan.

3) Prioritas ketiga adalah meningkatkan kepuasan kerja.

Peningkatan kepuasan kerja dipengaruhi oleh *role ambiguity* rendah yang dibangun oleh kesesuaian organisasi yang baik dan jelas. Variabel kesesuaian organisasi memiliki pengaruh tidak langsung secara dominan terhadap meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pimpinan. Oleh karena itu kebijakan manajerial kepala Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah secara kontinu memonitor job diskripsi, kewenangan dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan struktur organisasi yang dimiliki. Kepala Puskesmas harus selalu mengkoordinasi bawahan (Mean 8,80), mengawasi kerja bawahan (mean 7.6) dan menumbuhkan partisipasi terhadap bawahan (mean 7,52).

4). Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh *role conflict* rendah yang dibangun oleh norma sosial yang tinggi. Norma sosial memiliki pengaruh tidak langsung yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Kebijakan manajerial yang dilakukan oleh kepala Puskesmas adalah selalu meningkatkan aktivitas kelompok kerja, norma atau aturan yang tidak tertulis serta budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dimana Puskesmas berada. Caranya dengan melakukan kebiasaan kebiasaan kerja yang bersifat positif (mean 8,11), menyesuaikan adat istiadat setempat (mean 7.30) seperti saling berkunjung bila terjadi musibah, menghadiri undangan hajjat kerja (khitan, resepsi pernikahan),

- 5) Kinerja pemimpin dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dibangun oleh penurunan kepanikan kerja. Kebijakan manajerial kepala Puskesmas dalam menurunkan kepanikan kerja dengan cara 1) membuat dan menyampaikan laporan tepat waktu 2) menguasai materi pekerjaan dengan baik terutama yang terkait dengan kegiatan lintas sektor. 3) Selalu siap menerima pekerjaan baru atau pekerjaan yang dianggap menentukan.
- 6) Apabila dikaitkan dengan rentang waktu dalam upaya peningkatan kinerja pemimpin dapat dianalisis berdasarkan jawaban responden pada kuesioner terbuka. Peningkatan kinerja pemimpin Puskesmas melalui kepuasan kerja, penurunan egoisme etika kerja, kesesuaian organisasi, penurunan kepanikan kerja dapat dilakukan dalam jangka pendek. Peningkatan kinerja pemimpin Puskesmas melalui penurunan *role conflict*, *role ambiguity* dapat dilakukan dalam jangka menengah. Peningkatan kinerja pemimpin melalui penguasaan lingkungan heterogen, peningkatan norma sosial, kesesuaian organisasi dapat dilakukan dalam jangka panjang.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

1. Hasil penelitian ini memiliki R^2 kecil sehingga kontribusi terhadap variabel endogen kecil, sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya. Penelitian mendatang direkomendasikan untuk menambahkan variabel lain misalnya variabel intervening *work load* untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja kepala Puskesmas di Propinsi Jawa Tengah yang dimungkinkan akan meningkatkan R^2 sehingga akan memperoleh kontribusi yang lebih besar dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pemimpin. Alasan pengambilan variabel *work overload* dan *responsibility* bahwa penelitian ini lebih terfokus *role stressor* dari aspek interpersonal yaitu *role conflict* dan *role ambiguity*, belum mengangkat *role stressor* dari aspek di luar individu seperti *work load*.
2. Penelitian mendatang diperluas obyek kinerja pemimpin rumah sakit yang memiliki banyak type kegiatan jasa pelayanan kesehatan atau penelitian diarahkan pada kinerja manajer bisnis yang memiliki banyak anak cabang atau memiliki banyak deferensiasi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernithy ,M.A.dan Stoelwinder,1995, The Role of Professional Control in the Management of Complex Organization”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.20
- Ajzen,I,1987, Attitudes, Traits, and Action, Dispositional Prediction of Behavior In Personal and Social , *Journal of Psychology*, Vol 20
- Aranya ,N.dan Ferris,K.R,1984, A Reexamination of accountants, Organizational Professional Conflict, *The Accounting Review* , Vol.69
- Barney, Jay,1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17, 99-12
- Becker, H.S,1990, Notes on The Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, Vol. 66
- Bedeian Arthur G. and Armenakis A.,1981, A Path-Analytic Study of The Consequences of Role Conflict and Ambiguity, *Academy of Management Journal*,Vol 24,No.2
- Boles, James S, Mark W.Johnson and Joseph F.Hair,Jr,1997, Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion : Inter-Relationship and Effects On Some Work-Related Consequences, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Volume XVIII, Number 1 (Winter)
- Burney Laurie and Widener Sally K, 2007, Strategic Performance Measurement System, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Response-Role Stress and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol 19, pp 43-69
- Challagalla, Goutam N. and Shervani Tasaddug A , 1996, Dimension and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Motivation, *Journal of Marketing*, Vol.60 , January.
- Christen Markus, Iyer Ganesh Iyer and Soberman David, 2006, Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, Vol.70
- Chung Beth G, 2002, Serving Multiple Masters : Role Conflict Experienced by Service Employees, *Jurnal Of Services Marketing*. Volume 16, No 1
- Cohen S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88

- Davis Keith & John Newstrom W, 1990, *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- De Dreu Carsten K,W. and Beersma Bianca,2005, Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance, *European Journal of work and organizational Psychology*, 14 (2)
- Derber,C and Schwartz,W.A,1991, New Mandarins or new proletariat professional power at work, in TolbertP.S.and Barley,S.R, *Research in the Sociology or organizations*,Vol8
- Dharmmesta B,1992, Theory of Planned Behaviour, Dalam Penelitian Sikap, niat dan Perilaku Konsumen, *Kelola*.No.18/VIII
- Dubinsky and Matson,B.E,1979, Consequences of role conflict and ambiguity by retail salespeople, *Journal of Retailing*, Vol 55
- Farrel Mark A (2005), The Effect of a Market- Oriented Organizational Culture On Sales-force Behaviour and Attitudes, *Journal of Strategic Marketing* ISSN 0965-254X
- Ferdinand Augusty,T 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Flippo B. Edwin,2004, *Personnel Management*, edisi kelima, Mc Graw-Hill Inc,Singapore
- Gibson,J,JM,Ivancevich, dan. Donnely J.H, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*,Edisi Kedelapan. Jilid I, Terjemahan Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra, Binarup Aksara, Jakarta.
- Gilboa, Simona, Fried Yitzhak dan Cooper Cary, 2008, A Meta-Analysis of WorkDemand Stressors and Job Performance : Examining main and Moderating Effect, *Personal Psychology*, 61, 227-27
- Ginanjart Kartasasmita, 1996, Etika Birokrasi dalam Administrasi Pembangunan, Tantangan Menghadapi Era Globalisasi, *Orasi Ilmiah*, Dies Natalis ke 41 Fisipol Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Goulmaris Dimitris, Koustelios Athanasios, Theodorakis Nicholas, 2004,Role Ambiguity,Role Conflict and Job Satisfaction Among Physical Education In Greece, *The International Journal of Educational Management*, Vol 18,N0.2
- Hair,J.F, Black William,C, Babin Barry J, Anderson Rolph E, 2009, *Multivariate Data Analysis*, New Jersey. Prentice-Hall

- Hang-Yue Ngo, Foley Sharon and Loi Raymond, 2005, Work Role Stressor and Turnover intentions : a Study of Profesional Clergy In Hongkong, *Ins J of Human Resource Management* 16: 11 Nopember
- Jackson ,S.E dan Schuler,R.S,1985, *A meta- analysis and conceptual critique of Research On role ambiguity and role conflict in world Settings*, Organizational Behavior an Human Decision Processes.
- Jaramilo Fernando, Mulki Jay Prakash and Paul Solomon, 2006, The Role Of Ethical Climate On Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intenstion and Job Performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol XXVI no.3, 271-282
- Jayaram J. Dasy A,2003, Relative Importance of contingency Variable For Advanced Manufacturing Technology, *International Journal of Production Research* Vol 41,No.18
- Jones Gareth.R, 2001, *Organizational Theory Tex and Cases*, Third Edition, Prentice Hall International, Inc, New York
- Keats,1988, A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimension Macro Organizational Characteristic and Performance, *Academy Management Journal*Vol 31.No.3
- Kessler Henrik,M.D, Roth Julia, Weithersheim Joern von, Deighton Russel, Traue Harald, 2007, Emotion Recognition Patterns in Patients with Panic Disorder, *Depression and anxiety*, 24, 223-226
- Koven, Nancy S, Heller Wemdy, Banich Marie T, Miller Gregory A, 2003, Relationship of Distinct Affective Dimentions to Performance on en Emotional Stroop Task, *Cognitive Therapy and Research*, Vol 27, No 6. December
- Kristof,AI, 1996, Person-Organization fit : an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personal Psycology*, vol 49.
- Luthans, F, 1995, *Organizational behavior*. Mc Grow-Hill, Inc.
- Lysonski and Johnson,E, 1983, The Sales Manager as a Boundary Spanner : a Role Theory Conflict, *journal of Personal Selling and Management*, November

- Marginson David, Bui Binh, 2009, Examining the Human Cost of Multiple Role Expectations, *Behavioral Research In Accounting*, vol 21, No.1, 59-81
- Manfro Gosele Gus, Held Elizeth, Cordioli Aristides, Otto Michael W, 2008, Cognitive-Behavioral Therapy in Panic Disorder, *Rev Bras Psiquiatr*, 30 (Suppl II), S81,7
- Mengüç, B. (1996) The influence of the market orientation of the firm on sales-force behaviour and attitudes: further empirical results. *International Journal of Research in Marketing* 13, 277–91.
- Miao Fred C and Evans Kenneth R, 2007, The Impact of salesperson motivation on role Perceptions and job Performand-A cognitive and effective perspective, *Journal of Personal Selling and Sales Mangement*, vol XXVII No 1 winter pp 89-101
- Miles H. Robert, 1986, A Comparison of the Relative Impacts of Role Perceptions of Ambiguity and Conflict by Role, *Academy of Management Journal*, Mar,19,000001
- Morris James H. dan Steers Richard M.,1979, Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Grouping, *Academy of Management Journal*,22,000001
- Nicholson, JR Peter J., and Goh Swee C, 1983, The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments, *Academy of Management Journal*, Vol 26.No.1
- Nygaard Arne and Dahistrom Robert, 2002, Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances, *Journal of Marketing*, Vol.66 (April)
- O’Driscoll Michael P, Behr Terry A,2000, Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Realtionship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions, *The Journal of Social Psychology*,140 (2)
- Orr Jackie, 2007, Panic Diaries, A Genealogy of Panic Disorder, *Canadian Journal of Sociology Online*, March- April
- O’Reilly, C. (1989) Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review* 31, 9–25
- Rau Barbara L and Hyland Maryanne M,2002, Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects On Applicant Attraction, *Personnel Psychology*,55

- Rizzo, John R, Robert J. House, and Lirtzman Sidney L., 1970, Role Conflict and Role Ambiguity in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, March
- Robbins Stephen P., 1997, *Organisational Behavior*, San Diego State University, 9th edition, Prentice Hall, New Jersey
- Schein.E.H,1985, **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco. Jossey-Bass
- Schuler, R, S, 1985, A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Conflict in Work Setting, *Organisational Behavior and Human Resource Processes*, Vol 36
- Sekaran, U., 1992, *Research Methods for business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA
- Shafer William E., Park L.Jane, Liao Woody M., 2002, Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes, a Study of Certified Management Accountants, *Journal of Creating Auditing & Centability*
- Siegall Marc,2000, Putting The Stress Back Into Role Stress: Improving The Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 15, Issue 5
- Siguaw, J.A., Brown, G. and Widing, II, R.E. (1994) The influence of the market orientation of the firm on sales-force behaviour and attitudes. *Journal of Marketing Research* 31, 106–16.
- Sohi S, Ravipreet,1996, The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction, *European Journal of Marketing*, Vol 30 No.7
- Sorensen,J, and Sorensen,T,1974, The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol 19
- Tangpong Changchai, 2009, The Role of Agent Negotiation Behaviors in Buyer Supplier Relationships, *Journal of Managerial Issues*, Vol XXI, Number 1 Spring
- Tidd Simon T., 2001, Conflict Style and Coping With Conflict, an Extension of The Uncertainty Model of Work Stress, *Disertation* degree in Management.
- Tognazzini Bruce, 2004, Panic ! How it Works and What To Do About It, *article, asktoglist-Subscribe @ Yahoogroups.com*

- Tremblay, M and Roger,A,1993, Individual, Familial, and Organizational Determinants of the Career Plateau: An Empirical Study of The Determinants of Objective and Subjective Career Plateau in Population of Canadian Manager, *Group and Organization Management Journal*, Vol 18
- Tsai Ming Tien and Shih Chia Mei , 2005, The Influences of organizational and Personal Ethicts on Role Conflict among Marketing Managers: An Empirical Investigation, *International Journal of Management*, Vol 22. No 1, March
- Umar, Hussein, 2001, *Riset Sumber Daya Dalam Organisasi*, Cetakan ketiga, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Zellars Kelly L, Hochwarter Wyne A., Perrewe Pamela L., 2001, Beyond Self-Efficacy: Interactive Effests Of Role Conflict And Perceived Collective Efficacy, *Jurnal of Managerial Issues*, Vol XIII, No 4
- William,L.J.and Hazer,JT,1986, Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: An Analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, *Journal of Applied Psychology*, vol.71
- Yousef, Darwish A,2000, The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict and role ambiguity-A study in an Islamic country setting, *Journal of Managerial Psychology*, volume 15 Number 4