

## HUBUNGAN ANTARA **ROLE CONFLICT, ROLE AMBIGUITY, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN INTENSI KELUAR**

Ivan Aries Setiawan<sup>1)</sup>, Ferdiansyah Ritonga<sup>2)</sup>

1) STIE STAN Indonesia Mandiri Bandung

2) STIE STAN Indonesia Mandiri Bandung, Mahasiswa Program Doktor Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Padjadjaran Bandung

**Abstrak-**Kahn (1964) menyatakan bahwa kantor/tempat kerja (*office*) merupakan konsep kunci yang menghubungkan individu dengan organisasi. Di kantor terdapat *role senders* yang memberi informasi/perintah dan *role senders* ini berpotensi untuk mempengaruhi dua outcomes *role* yaitu *conflict* dan *role ambiguity*. Studi ini mengkaji hubungan antara *role conflict* dan *role ambiguity* dengan multidimensi komitmen organisasi serta intensi keluar. Sampel adalah 64 pegawai pada perusahaan manufaktur. Dengan menggunakan analisis jalur, studi ini hanya mampu mengkonfirmasikan sebagian yang dihipotesiskan yaitu *role conflict* memiliki hubungan negatif dengan *affective commitment* dan *continuance commitment*, serta, adanya hubungan negatif antara *affective commitment* dan *continuance commitment* dengan intensi keluar.

**Keywords :** *role conflict, role ambiguity, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, intensi keluar.*

### I. PENDAHULUAN

Kahn (1964) menyatakan bahwa kantor/tempat kerja (*office*) merupakan konsep kunci yang menghubungkan individu dengan organisasi. Di kantor, terdapat beragam aktivitas atau perilaku potensial yang menetapkan peran (*role*) yang dilakukan oleh individu yang menempatinya. Helriegel et al. (2001) mendefinisikan *role* sebagai “*the cluster of tasks and behaviors that others expects a person to performs while doing a job.*”

Di kantor terdapat *role senders* yang merupakan pemberi informasi/perintah (dapat berupa atasan maupun rekan kerja), dan memiliki ekspektasi terhadap bagaimana penerima informasi/perintah atau *focal person* harus berperilaku. *Role senders* memiliki potensi untuk mempengaruhi dua *role outcomes* yaitu *conflict* dan *role ambiguity*. Persepsi *focal person* terhadap pesan dan perintah dapat mendorong terjadinya *role conflict*. *Role conflict* terjadi jika *focal person* mengalami adanya pesan-pesan dan perintah-perintah yang tidak cocok (*incompatible*) yang berasal dari *role senders*.

Menurut Ivancevich et al., (2001) *role ambiguity* merupakan dampak dari kurangnya informasi, baik karena informasi tersebut tidak ada atau karena tidak diinformasikan atau pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan. *Role ambiguity*

terjadi ketika individu tidak mengerti hak-haknya, previlese, dan kewajibannya untuk melaksanakan pekerjaan.

Sejumlah besar studi mengenai efek *role conflict* dan *role ambiguity* terhadap berbagai *job-related attitude* telah dilakukan oleh para peneliti. Netemeyer et al. (1990) mendokumentasikan berbagai hasil riset yang menunjukkan dampak dua konstruk tersebut terhadap *job-related attitude* seperti komitmen organisasional.

Dalam hubungannya dengan komitmen organisasional, studi *meta-analysis* Mathieu dan Zajac (1990) menyimpulkan bahwa *role conflict* dan *role ambiguity* merupakan antecedent yang signifikan bagi komitmen organisasional. Namun demikian, hubungan antara *role conflict* dan *role ambiguity* dengan *job-komitmen* organisasional, masih menyisakan inskonsistensi temuan yang perlu dikaji lebih lanjut. Studi Ali dan Baloch (2009) serta Siegal (2000) menemukan bahwa *role conflict* dan *role ambiguity* tidak memiliki efek yang signifikan bagi komitmen organisasional. Demikian pula, studi Ameen et al. (1995) tidak menemukan hubungan yang signifikan antara *role conflict* dengan komitmen organisasional, serta hanya menemukan hubungan negatif, rendah, antara *role ambiguity* dengan komitmen organisasional.

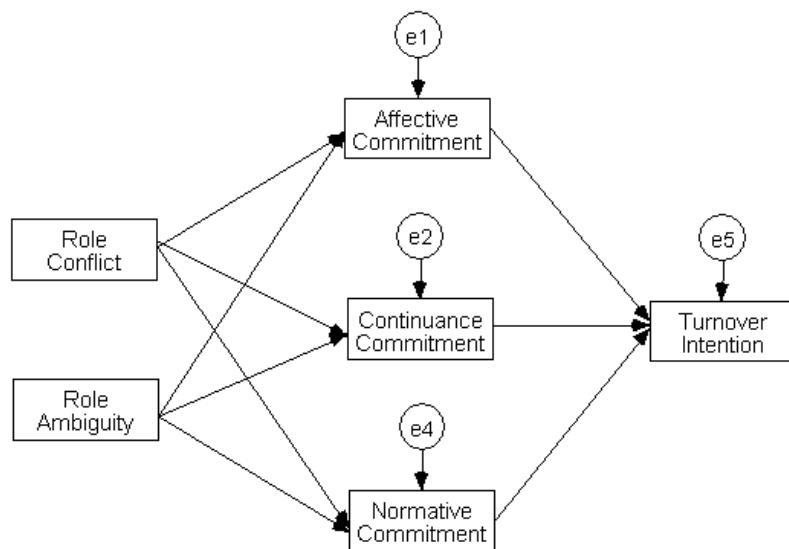
Dalam hubungan antara komitmen organisasional dengan intensi keluar, peneliti memandang adanya efek penting komitmen organisasional terhadap intensi keluar (Ameen et al, 1995). Namun demikian, dalam konteks multidimensi komitmen organisasional dimana komitmen tersusun atas *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*, keterkaitan antara komitmen organisasional dengan intensi keluar masih bersifat inkonklusif. Beberapa peneliti menyebutkan bahwa dimensi-dimensi tersebut memiliki hubungan negatif dengan intensi keluar (Clugston, 2000; Meyer et al., 1993). Akan tetapi beberapa peneliti lainnya justru menemukan hubungan yang kontradiktif (Jaros, 1994; Vandenberghe and Tremblay, 2008)

Adanya isu-isu tersebut merupakan motivasi utama studi ini. Tujuan studi ini adalah untuk menetapkan keberadaan *role conflict* dan *role ambiguity* dalam hubungannya dengan *job-related attitude* yang selama ini dipandang krusial bagi tercapainya efektivitas organisasi yaitu komitmen organisasional dan intensi keluar, dimana komitmen organisasional disusun berdasarkan ketiga dimensinya.

## II. MODEL ANALISIS

Model analisis yang digunakan pada studi ini disajikan pada gambar berikut. Adapun justifikasi pengembangan model analisis diuraikan pada hubungan antar variabel.

Gambar 1. Model Analisis



### A. *Role Conflict, Role Ambiguity* dan Komitmen Organisasional

Kanter (1968) yang menyatakan bahwa komitment merupakan suatu kemauan dari aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitas kepada organisasi, serta sebagai keterikatan afektif individual terhadap kelompok.

Netemeyer et al. (1996) menyatakan bahwa konstruk *role ambiguity* dan *role conflict* merupakan konstruk-konstruk yang memiliki hubungan dengan sikap dan perilaku seperti rendahnya komitmen organisasional. Demikian pula para peneliti lainnya menyimpulkan adanya efek negatif *role conflict* dan *role ambiguity* terhadap komitmen organisasional

baik dalam konteksnya sebagai komitmen berdimensi tunggal maupun multidimensi (Addae et al., 2008; Ali dan Baloch, 2009; Ashraf et al., 2011; Fogarty, 1996; He et al., 2011; Judeh, 2011; Karadal et al., 2008; Slattery et al., 2008)

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan:

$H_1$ : Terdapat hubungan negatif antara *role conflict* dengan *affective commitment*.

$H_2$ : Terdapat hubungan negatif antara *role conflict* dengan *continuance commitment*.

$H_3$ : Terdapat hubungan negatif antara *role conflict* dengan *normative commitment*.

$H_4$ : Terdapat hubungan negatif antara *role ambiguity* dengan *affective commitment*.

H<sub>5</sub>: Terdapat hubungan negatif antara *role ambiguity* dengan *continuance commitment*.

H<sub>6</sub>: Terdapat hubungan negatif antara *role ambiguity* dengan *normative commitment*.

## B. Komitmen Organisasional dan Intensi Keluar

Dalam konteks unidimensi, temuan-temuan menunjukkan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor penting bagi intensi keluar. (Gregersen dan Black, 1992; Pasewark dan Strawser, 1996).

Dalam konteks multidimensi komitmen organisasional, para peneliti mengkaji hubungan antara multidimensi komitmen organisasi dan intensi keluar dan berhasil mengkonfirmasikan hubungan negatif antara ketiga jenis komitmen tersebut dengan intensi keluar (Addae et al., 2008; Clugston, 2000; Iverson dan Buttigieg, 1998; Kalbers dan Cenker, 2007; Meyer et al. 1993; Shahnwaz dan Jafri, 2009; Somers, 2010; Vandenberghe and Tremblay, 2008; Wasti, 1999;)

H<sub>7</sub>: Terdapat hubungan negatif antara *affective commitment* dengan intensi keluar.

H<sub>8</sub>: Terdapat hubungan negatif antara *continuance commitment* dengan intensi keluar.

H<sub>9</sub>: Terdapat hubungan negatif antara *normative commitment* dengan intensi keluar.

## III. METODE & PROSEDUR PENELITIAN

Subjek adalah terdiri atas 64 pegawai suatu perusahaan manufaktur (subjek berasal dari 114 karyawan, jika dihitung menggunakan rumus Slovin

menghasilkan jumlah sampel minimal 57). Komitmen organisasional diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Meyer et al. (1993). Ukuran komitmen organisasional didasarkan pada tanggapan subjek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala tujuh poin *Likert-type*, yang dimulai dengan angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai angka 7 (Sangat Setuju). Instrumen *role ambiguity* dan *role conflict* mengacu pada kuesioner yang telah dikembangkan oleh Rizzo et al. (1970). Ukuran *role ambiguity* dan *role conflict* didasarkan pada tanggapan subjek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala lima poin *Likert-type*, yang dimulai dengan angka 1 (Sangat Salah) sampai angka 5 (Sangat Benar). Intensi keluar diukur dengan menggunakan respon terhadap skala empat item yang dikembangkan oleh Farh et al. (1998). Ukuran intensi keluar didasarkan pada tanggapan subjek terhadap serangkaian item yang menggunakan skala tujuhpoin, dimulai dengan angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai angka 7 (Sangat Setuju). Selanjutnya hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*)

## IV. TEMUAN – TEMUAN

### Statistik Deskriptif

Tabel 1 ukuran menyajikan rata-rata, deviasi standar, korelasi *bi-variate* dan reliabilitas internal masing-masing variabel. Pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa masing-masing instrumen pengukuran adalah reliabel dengan koefisien konsistensi internal *cronbach alpha* lebih dari 0.60.

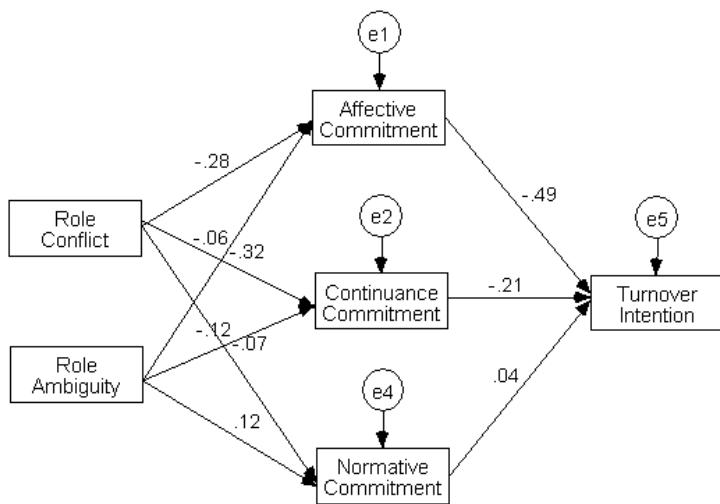
**Tabel 1. Statistik Deskriptif**

|                             | Mean | S. D | 1                  | 2     | 3                  | 4                  | 5    |
|-----------------------------|------|------|--------------------|-------|--------------------|--------------------|------|
| <b>1. Role Conflict</b>     | 3.12 | .97  | 0.82               |       |                    |                    |      |
| <b>2. Role ambiguity</b>    | 2.34 | 1.13 | 0.27*              | 0.86  |                    |                    |      |
| <b>3. Affective comm.</b>   | 5.75 | .85  | -0.33 <sup>+</sup> | -0.13 | 0.83               |                    |      |
| <b>4. Continuance comm.</b> | 4.88 | .96  | -0.36 <sup>+</sup> | .079  | 0.45 <sup>+</sup>  | 0.75               |      |
| <b>5. Normative comm.</b>   | 4.51 | .85  | -0.04              | .249* | -0.13              | -0.01              | 0.80 |
| <b>6. Intensi keluar</b>    | 2.51 | .87  | 0.44 <sup>+</sup>  | .060  | -0.59 <sup>+</sup> | -0.44 <sup>+</sup> | 0.01 |

Korelasi signifikan pada level 0.01(+) dan 0.05(\*); *Off-diagonal*: reliabilitas internal *cronbach alpha* berkisar antara 0,75-0,86

### Pengujian Hipotesis

Analisis jalur yang menunjukkan hubungan antar variabel disajikan pada Gambar berikut.



Gambar 2. Analisis Jalur

Tabel 2. Estimasi Koefisien Jalur

|                   | Hubungan            | Estimate | S.E. | C.R.   | P    |
|-------------------|---------------------|----------|------|--------|------|
| Affective comm.   | ← Role conflict     | -.286    | .105 | -2.722 | .006 |
| Continuance comm. | ← Role conflict     | -.321    | .116 | -2.779 | .005 |
| Normative comm.   | ← Role conflict     | -.090    | .094 | -.957  | .339 |
| Affective comm.   | ← Role ambiguity    | -.030    | .090 | -.332  | .740 |
| Continuance comm. | ← Role ambiguity    | -.115    | .099 | -1.162 | .245 |
| Normative comm.   | ← Role ambiguity    | .125     | .082 | 1.515  | .130 |
| Intensi keluar    | ← Normative comm.   | .038     | .113 | .334   | .738 |
| Intensi keluar    | ← Continuance comm. | -.206    | .091 | -2.271 | .023 |
| Intensi keluar    | ← Affective comm.   | -.488    | .101 | -4.827 | ***  |

Tabel 3. menunjukkan estimasi koefisien jalur dan menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel dapat dikonfirmasikan. Hubungan antara *role conflict* dengan *normative commitment* adalah tidak signifikan. *Role ambiguity* tidak memiliki efek yang signifikan baik terhadap *affective commitment*, *continuance commitment*, maupun *normative commitment*. Demikian pula variabel *normative commitment* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi keluar.

Tabel berikut menunjukkan besarnya variabel-variabel konsekuensi yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel anteseden.

Tabel 3. Squared Multiple Correlations

| Variabel               | Estimate |
|------------------------|----------|
| Affective commitment   | .107     |
| Continuance commitment | .126     |
| Normative commitment   | .090     |
| Intensi keluar         | .332     |

1. Variasi pada variabel *affective commitment* dapat dijelaskan sebesar 10.7% oleh variasi variabel *role conflict* dan *role ambiguity*.

2. Variasi pada variabel *continuance commitment* dapat dijelaskan sebesar 12.6% oleh variasi variabel *role conflict* dan *role ambiguity*.
3. Variasi pada variabel *normative commitment* dapat dijelaskan sebesar 0.9% oleh variasi variabel variabel *role conflict* dan *role ambiguity*, meskipun hubungan tidak signifikan.
4. Variasi pada variabel intensi keluar dapat dijelaskan sebesar 33.2% secara langsung oleh variasi variabel *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* dan secara tidak langsung oleh variabel *role conflict* dan *role ambiguity*.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut diatas, beberapa hal krusial yang dapat dikemukakan.

1. *Role conflict* maupun memiliki efek negatif yang signifikan langsung terhadap dua variabel konsekuensi yaitu *affective commitment* dan *continuance commitment*. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *role conflict* maka semakin rendah *affective commitment* dan *continuance commitment*.
2. *Affective commitment* dan *continuance commitment* memiliki efek yang signifikan bagi intensi keluar, dengan *affective commitment* memiliki efek yang lebih besar. Karenanya, jika ingin menurunkan intensi pegawai untuk keluar, manajemen hendaknya mempertimbangkan *commitment* dan *continuance commitment* sebagai faktor yang dapat menurunkan intensi keluar pegawai.

## V. KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Studi ini tidak sepenuhnya dapat mengkonfirmasikan seluruh hipotesis yang diajukan. Dari sembilan hipotesis, hanya empat yang dapat dikonfirmasikan. Dari temuan yang dapat diperoleh, *role conflict* memiliki hubungan negatif dengan *affective commitment* dan *continuance commitment*. Selain itu, *affective commitment* dan *continuance commitment* efek negatif intensi keluar. Temuan-temuan ini menegaskan pentingnya keberadaan *role conflict*, *affective commitment* dan *continuance commitment* dalam organisasi.

Studi ini juga menemukan efek negatif langsung dari *affective commitment* bagi intensi keluar. Hal ini menegaskan perlunya pengendalian terhadap respon emosional pegawai sehingga diperkirakan dapat mengurangi keinginan keluar dari perusahaan. Pengendalian diperlukan terutama jika yang menginginkan keluar adalah pegawai yang memang dibutuhkan oleh perusahaan.

Namun demikian, diperlukan kehati-hatian dalam menginterpretasikan temuan-temuan pada studi ini. Jumlah sampel yang hanya mencapai 64. Jumlah sampel yang terlalu kecil memiliki efek yang substansial sehingga pengujian statistik menjadi sangat sensitif (Hair et al., 1998). Kedua, objek yang diteliti hanya satu perusahaan yang berlokasi di dua tempat. Karenanya, hasil studi tidak dapat digeneralisir pada perusahaan atau organisasi yang lain.

## DAFTAR REFERENSI

- [1] Addae, Helena M. and K. Praveen Parboteeah., and Nickler Velinor. 2009. Role Stressors and Organizational commitment: Public Sector Employment in St. Lucia. *International Journal of Manpower*, Vol. 29 No. 6, pp. 567-582.
- [2] Ali, Nazim., and Qadar Bakhsh Baloch. 2009. Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies). *Journal of Managerial Sciences*, Volume 3, Number 2, pp. 262-273.
- [3] Ameen, Elsie C., Cynthia Jackson., William R. Pasewark., and Jerry R. Strawser. 1996. An Empirical Investigation of the Antecedents and Consequences of Job Insecurity on the Turnover Intentions of Academic Accountants. *Issues in Accounting Education* Vol. 10 No. 1, pp. 65-82.
- [4] Ashraf, Attiya., Seep Nadeem., Khalid Zaman., and Ihtisham Abdul Malik. 2011. Work Family Role Conflict and Organizational Commitment: A Case Study of Higher Education Institutes of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 11, pp. 371-392.
- [5] Clugston, Michael. 2000. The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave." *Journal of Organization Behavior* Vol. 21 No. 4, pp. 477-486.
- [6] Fogarty, Timothy J. 1996. Gender Differences in the Perception of the Work Environment within Large International Accounting Firms. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 10-19.
- [7] Gregerson, Hal B., and J. Stewart Black. 1992. Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation." *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 1, pp. 65-90.
- [8] Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson., Ronald L. Tatham., and William C. Black. 1998. Multivariate Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall 5<sup>th</sup> ed..

- [9] He, Yuanqiong., Kin Keung Laib., and Yagang Lu. 2011, Linking Organizational Support to Employee Commitment: Evidence from Hotel Industry of China. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, January 2011, pp. 197–217.
- [10] Hellriegel, Don., John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. 2001. Organizational Behavior. Cincinnati: South-Western College Publishing 9<sup>th</sup> ed.
- [11] Ivancevich, John., Mara Olekalns., and Michael Matteson. 2001. Organizationan Behaviour and Management. McGraw-Hill Inc., First Australian Edition.
- [12] Iverson, Roderick D., and Donna M. Buttigieg 1998. Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can't the Right Kind of Commitment be Managed. *Department of Management: Working Paper*, No. 7. The University of Melbourne.
- [13] Jaros, Stephen J. 1994. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Journal of Applied Psychology* Vol. 89 No. 2 pp. 370-380.
- [14] Judeh, Mahfuz. 2011. Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Orientation and Organizational Commitment. *International Business Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 171-181.
- [15] Kalbers, Lawrence P., and William J. Cenker. 2007. Organizational Commitment and Auditors in Public Accounting. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 354-375.
- [16] Kahn, Robert L. 1964. Role Conflict and Ambiguity in Organizations. *The Personnel Administrator*, Vol. 9, pp. 8-13.
- [17] Kanter, Rosabeth Most. 1968. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities." *American Sociological Review* Vol. 33 No. 4, pp. 499-517.
- [18] Karadal , Himmet., Unal Ay., and M. Turan Cuhadar. 2008. The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public and Private Sectors. *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 13 No. 2, pp. 176-181
- [19] Meyer, John P., Natalie J. Allen., Catherine A. Smith. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extensions and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* Vol. 72 No. 2, pp. 538-551.
- [20] Netemeyer, G. Richard., Mark W. Johnston., and Scot Burton. 1990. Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equation Framework. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 (2): 148-157.
- [21] Pasewark, William R., and Jerry R. Strawser. 1996. The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity in a Professional Accounting Environment. *Behavioral Research In Accounting* Vol. 8, pp. 91-113.
- [22] Shahnawaz, M. G., and Md. Hassan Jafri. 2009. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 159-166.
- [23] Slattery, Jeffrey P., T. T. Selvarajab., and John E. Anderson. 2008. The influences of New Employee Development Practices upon Role Stressors and Work-related Attitudes of Temporary Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 12, pp. 2268–2293.
- [24] Somers, Mark John. 2010. Patterns of Attachment to Organizations: Commitment Profiles and Work Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. Vol. 83, pp. 443-453.
- [25] Rizzo, J., House, R. J. and Lirtzman, S. I. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, pp. 150-163.
- [26] Vandenberghe, Christian., and Michel Tremblay. 2008. The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study, *Journal of Business Psychology*, Vol. 22, pp. 275–286.
- [27] Wasti, S. Arzu. 1999. A Cultural Analysis of Organizational Commitment and Turnover Intentions in a Collectivist Society. *Academy of Management Proceedings '99*, pp. 2-6.