

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi memiliki sumber daya manusia yang merupakan asset paling penting bagi organisasi, dimana sumber daya tersebut memiliki kemampuan berkembang dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk jangka panjang. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola dengan baik agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan suatu organisasi. Perkembangan usaha dan organisasi sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di dalam organisasi.

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan suatu instansi, baik instansi pemerintahan maupun perusahaan atau organisasi profit dan non profit sangat ditentukan oleh sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang menjadi penggerak utama jalannya organisasi dalam mencapai tujuan. Tercapainya suatu tujuan dibuktikan dengan kinerja pegawai di instansi tersebut karena peran seorang pegawai sangat memengaruhi kestabilan serta menjadi faktor penentu dari sistem dan kebijakan. Tidak hanya sampai disitu, peran seorang pimpinan sebuah instansi juga memengaruhi kinerja pegawainya. Seorang kepala instansi atau pimpinan harus memperhatikan kondisi pegawai secara fisiologi, psikologi, ataupun tingkah laku agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mendorong secara keseluruhan untuk memberikan umpan balik (*feed back*) terhadap perubahan perilaku yang akan diterapkan untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja menurut Mangkunegara (2016:75) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Idham dan Subowo (2015:13) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Habibullah dan Apriyani (2019:2), Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai yaitu stres kerja yang ditimbulkan oleh konflik peran, ambiguitas peran dan ketidakpastian lingkungan. Dengan mempertimbangkan peran sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka sumber daya manusia menjadi ujung tombak organisasi terkait dengan adanya indikasi dimana adanya konflik peran dan ambiguitas peran tertentu pekerjaannya akan menimbulkan tingkat stres kerja yang dirasakan yang nantinya akan berdampak pada kinerja pegawai.

Menurut Robins (2017:43) konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Hasil dari konflik yang terjadi diantara pihak-pihak yang terlibat bisa bersifat fungsional yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun konflik juga dapat bersifat disfungsional yang sebaliknya justru menghalangi atau menurunkan tingkat kinerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2016:24), konflik peran adalah orang-orang memiliki pengharapan yang saling bertentangan atau tidak konsisten.

Luthans (2016:24) menjelaskan bahwa seseorang akan mengalami konflik peran jika seseorang memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan. Hon (2013:10) apabila seseorang mengalami konflik peran yang tinggi akan mudah mengalami stres kerja ketika mengambil suatu pekerjaan, Nurqamar (2014:14) dengan konflik peran yang tinggi dirasakan oleh seorang karyawan atau pegawai akan mengakibatkan timbulnya perasaan cemas, takut, tegang di dalam mengambil suatu pekerjaan dan rasa cemas itu menandakan bahwa pegawai memiliki tingkat stres yang tinggi, dengan tingkat stres yang tinggi akan berdampak kepada penurunan tingkat kinerja.

Faktor lain yang menyebabkan kinerja menurun adalah *behavior based conflict* (konflik karena perilaku) yaitu pertentangan pada individu dapat terjadi karena adanya perbedaan tingkah laku yang diberikan pada peran tertentu. Ketika di rumah individu berperan menjadi anggota keluarga sebagai ayah atau ibu, memiliki perasaan yang hangat dan emosional, juga menjaga dan merawat anak dengan baik. Sedangkan, di dunia kerja individu dituntut untuk berperan menjadi seorang yang mampu berfikir logis, memiliki agresivitas, dan jiwa berkuasa. *Behavior based conflict* yang dialami pegawai dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. *Behavior based conflict* dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menghadapi pekerjaan yang nantinya dapat menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan dan tentunya akan merugikan organisasi. Munandar (2018:56) menjelaskan bahwa *behavior based conflict* dirasakan jika seseorang pegawai tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan

yang berkaitan dengan peran tertentu. *Behavior based conflict* yang dialami oleh karyawan tentunya akan merugikan organisasi yang bersangkutan karena ketidakjelasan sasaran atau tujuan bekerja dan kesamaran tentang tanggung jawab akan menyebabkan kinerja yang di hasilkan menurun.

Perlunya perbaikan *behavior based conflict* pada dasarnya sangatlah merugikan pada Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam dikarenakan ambiguitas peran berorientasi pada tantangan perbaikan teknologi di masa yang akan datang. *Behavior based conflict* mempunyai eksistensi di masa depan yang bergantung pada sumber daya manusia karena sumber daya manusia harus melakukan pembinaan *behavior based conflict* pada pegawai Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan di setiap tahunnya. Ada beberapa masalah yang terjadi pada pegawai di Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam yaitu: pegawai tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya atau tidak mengerti penguasaan informasi. Pegawai Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam menurut survei penelitian masih belum sepenuhnya menguasai informasi pada bidangnya di karenakan masih banyaknya pegawai baru yang berkerja di Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.

Fakto lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah ketidakpastian lingkungan kerja. Lingkungan yang ideal bagi pegawai akan menunjang kinerjanya dalam menjalankan tugas dengan nyaman, namun berbeda halnya jika terjadi ketidakpastian lingkungan, dimana hal ini akan menyebabkan pegawai merasa tidak nyaman dalam bekerja yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerjanya”. Ketidakpastian lingkungan perlu diperhatikan oleh pihak pimpinan

guna mendorong meningkatkan kinerja pegawainya. Ketidakpastian lingkungan merupakan situasi seseorang yang berkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu yang menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans dalam Trisulaksono, 2016:2). Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan.

Menurut Miliken (dalam Akbar, 2017:3) bahwa individu dalam hal ini akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah. Dengan demikian individu yang memiliki kinerja yang baik dalam organisasi akan mampu memprediksi situasi lingkungannya yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga dapat mengurangi resiko akan terjadinya sesuatu di luar perencanaan. Seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya guna pembuatan keputusan yang lebih baik.

Penelitian ini mengambil objek pada kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam yang merupakan salah satu Kecamatan di Kabupaten Rokan Hulu. Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam dipimpin oleh seorang Camat yang membawahi sebagai berikut: Sekretaris Camat yang memiliki sub bagian keuangan dan perencanaan sekaligus kepegawaian. Secara garis komando Camat dan Sekretaris Camat dibantu oleh Kepala Seksi yang membidangi bagian Kesejahteraan Sosial, Keamanan & Ketertiban, Pelayanan Umum, dan Pemerintahan. Dalam penelitian ini diambil objek penelitian yaitu seluruh pegawai pada Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam karena memiliki pegawai yang berjumlah 31 orang. Kecamatan adalah pembagian administratif di

Indonesia di bawah Kabupaten atau Kota yang terdiri atas Desa atau Kelurahan. Terlihat di Tabel data bidang pegawaian di Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.

Tabel 1.1
Data Bidang Pegawaian Di Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam

No	Nama Bidang Pegawai	Jumlah Pegawai
1.	Sub Bagian Umum dan Perlengkapan	7 Orang
2.	Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan	2 Orang
3.	Seksi Pelayanan	5 Orang
4.	Seksi Tata Pemerintahan	3 Orang
5.	Seksi Pemberdayaan Masyarakat	3 Orang
6.	Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum	6 Orang
7.	Seksi Perlengkapan	5 Orang
	Total	31 Orang

Sumber : Data Kepegawaian Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam, 2022

Terlihat pada Tabel 1.1 pegawai Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam berjumlah 31 yang bekerja pada posisinya masing-masing sesuai struktur organisasi. Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam sangat membutuhkan kinerja pegawai yang tinggi untuk meningkatkan pelayanan jasa dalam melayani masyarakat, dengan demikian kinerja pegawai harus meningkat. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepada Sekretaris Camat, Kasi Pelayanan Umum dan beberapa pegawai diketahui permasalahan yang ada berupa kurangnya dukungan sumber daya manusia yang ada di instansi. Hal ini dikarenakan komposisi pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaan tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang ada.

Tabel 1.2

Data Pendidikan Pegawai Terahir Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam

No	Pendidikan	Pegawai	Honorar	Jumlah
1.	Sarjana (S2)	1	0	1
2.	Sarjana (S1)	8	4	12
3.	Diploma (D3)	0	1	1
4.	SLTA	6	12	18
	Total	15	16	31

Sumber : Data Kepegawaian Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam, 2022

Dari Tabel 1.2 terlihat bahwa Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam memiliki komposisi jumlah pegawai yang kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam semestinya membutuhkan lebih banyak Sarjana dibandingkan dengan tamatan SMA dikarenakan bidang pekerjaan Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam berhubungan dengan pemerintahan yang memerlukan pengetahuan luas. Namun dari Tabel 1.2 terlihat jumlah Sarjana dan D3 hanya 14 orang dari 31 pegawai. Hal ini tentunya secara tidak langsung berpengaruh pada kemampuan yang dimiliki pegawai kurang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang di berikan kepada pegawai.

Sebuah institusi seperti Kantor Kecamatan, dinamika yang terjadi di lapangan saat ini sangatlah beragam. Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi serta Standar Operasional Pelayanan (SOP) yang ada di Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam maka dapat terungkap beberapa fenomena *behavior based conflict* seperti:

1. Di dalam Pembuatan suatu rencana kerja anggaran (RKA) untuk tahun mendatang sebagian besar dilakukan oleh staf, atasan hanya mengkoreksi serta menambahkan apabila dipandang perlu, sehingga apabila terdapat perbaikan-perbaikan pada RKA yang telah disusun

maka hal ini secara jelas dibebankan pada staf yang setiap saat harus siap apabila RKA revisi di perlukan sesegera mungkin.

2. Membuat korespondensi atau surat menyurat yang seharusnya menjadi otoritas seorang atasan. Karena ditinjau dari Standar Operasional Pelayanan, seorang atasan yang berperan dalam mengkonsep awal dari sebuah surat dan berikut isinya. Kemudian staf dari kepala tersebut yang mengetik kemudian mengirim dan mengarsipkannya. Tapi kenyataannya, dari tahapan awal yakni mengkonsep, mengirim dan mengarsipkan surat semuanya justru dilakukan oleh staf. Atasan hanya mengkoreksi atau memparaf surat.
3. Dalam pendelegasian atau pendisposisian suatu kegiatan sering kali tidak sesuai dengan hirarki organisasi, sehingga seorang staf yang diperintahkan untuk mewakili setiap kegiatan sesuai dengan disposisi atasan merasa memiliki tanggung jawab melebihi tugas pokok dan fungsinya.

Dengan fenomena yang terjadi di Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam, pegawai merasa adanya konflik peran dan ambiguitas peran yang diperankan setiap pegawai, sehingga semua hal tersebut akan mengakibatkan suatu keadaan yang tidak kondusif di dalam sebuah organisasi. Ketika pegawai mengalami ambiguitas peran atau ketidakjelasan peran disanalah mereka tidak mengetahui dengan jelas bagaimana mereka menjalankan pekerjaan secara efektif maka dalam bekerja mereka cenderung tidak efisien dan tidak terarah sehingga kemungkinan tingkat kinerja yang dialami pegawai tersebut akan menurun. Menurut hasil wawancara kepada Sekretaris Camat, Kasi Pelayanan Umum dan beberapa pegawai di lingkungan kerja pada Kantor ini masih belum kondusif

dikarenakan ada beberapa masalah yang terjadi seperti adanya perbandingan realiasi target terhadap sasaran kinerja yang menurun di Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam yang dapat dilihat pada data berikut:

Tabel 1.3
Data Hasil Pelayanan Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam
Tahun 2019-2021

Bulan	Surat Ket. Kependudukan			Kartu Keluarga			Pelayanan Perizinan		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Jan	440	430	400	300	298	280	50	47	41
Feb	438	430	380	311	290	275	52	43	39
Mar	439	428	390	399	291	270	45	45	40
Apr	440	425	402	300	290	272	50	46	38
Mei	442	424	398	308	296	275	50	41	40
Jun	430	423	370	306	284	260	52	37	35
Jul	432	420	368	308	290	266	50	40	30
Agus	439	419	350	314	288	265	53	43	33
Sep	440	416	360	305	280	260	49	45	31
Okt	435	412	350	300	270	250	50	38	29
Nop	440	410	340	310	285	252	48	32	25
Des	445	400	386	300	275	240	50	30	28
Jumlah	5270	5037	4494	3661	3437	3165	559	487	409
Target	5.000 pertahun			3.500 pertahun			500 pertahun		

Sumber : Data Diolah dari Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam, 2022

Pada Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa terjadinya penurunan kualitas kerja dikarenakan banyaknya kendala yang terjadi saat kegiatan operasional pelayanan dengan tidak tercapainya target pertahun. Pada tahun 2021 untuk bidang kerja pelayanan Surat Keterangan Kependudukan, penyelesaiannya hanya sebesar 4.494, jumlah tersebut masih jauh dari rencana pencapaian target pertahunnya. Pada bidang kerja pelayanan Kartu Keluarga, untuk tahun 2020 dan tahun 2021 penyelesaiannya hanya sebesar 3.437KK dan 3.165KK, jumlah tersebut juga masih jauh dari rencana pencapaian target pertahunnya. Begitu juga pada bidang

kerja pelayanan, untuk tahun 2020 dan tahun 2021 masih jauh dari rencana pencapaian target pertahunnya.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Triyono (2017) dengan judul pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap stres kerja dan kinerja pegawai dinas penerangan jalan dan pengelolaan reklame Kota Semarang. Peneliti menambahkan variabel independen dari peneliti lainnya, yaitu : ketidakpastian lingkungan. Menurut peneliti Adnantara (2020), variabel tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Alasan dilakukan penelitian pada Kantor Kecamatan Pagaran Tapah Darussalam karena Instansi Pemerintah salah satu organisasi publik yang bertujuan mensejahterakan masyarakat seharusnya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat melalui kinerja yang baik khususnya kinerja pegawai. Pada kenyataan belakangan ini sering terjadi kasus-kasus korupsi yang terjadi di beberapa instansi pemerintah dan kebanyakan pelakunya dilakukan oleh oknum pegawainya sendiri. Hal tersebut mencerminkan bahwa kinerja pegawai pada instansi tersebut belum dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis berkeinginan untuk mendalami lagi masalah itu dengan mengadakan penelitian yang menitikberatkan pada permasalahan **“Pengaruh Konflik Peran, *Behavior Based Conflict* Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, secara spesifik rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam?
2. Bagaimana pengaruh *behavior based conflict* terhadap pegawai kantor Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam?
3. Bagaimana pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam?
4. Bagaimana pengaruh konflik peran, *behavior based conflict* dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.
2. Untuk mengetahui pengaruh *behavior based conflict* terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.
3. Untuk mengetahui pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.
4. Untuk mengetahui pengaruh konflik peran, *behavior based conflict* dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Memberikan informasi mengenai pengaruh konflik peran dan *behavior based conflict* terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan ketidakpastian lingkungan.
2. Dapat memberi masukan bagi para praktisi tentang pentingnya memperhatikan konflik peran dan *behavior based conflict* yang terjadi dalam menyikapi kondisi ketidakpastian lingkungan, agar kinerja pegawai dapat meningkat karena berperan penting dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi.
3. Sebagai bahan referensi, bahan pertimbangan serta acuan untuk penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan didalam penyusunan skripsi ini, maka penulis menyusunnya kedalam lima bab, yang diurutkan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, mamfaat penelitian, batas masalah dan sistematika penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini dikemukakan beberapa konsep teoritis yang melandasi pembahasan masalah, penelitian terdahulu, kerangka konseptual serta hipotesis suatu dugaan sementara serta variabel yang di teliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data, definisi operasional, instrument penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam bab II sehingga jelas bagaimana data hasil penelitian dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan kristalisasi dari semua yang telah dicapai pada masing-masing bab sebelumnya, menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Konflik Peran

Konflik peran muncul jika para karyawan merasa sulit untuk menyesuaikan kedua peran yaitu perannya sebagai anggota organisasi yang harus bertanggung jawab pada birokrasi organisasi dan perannya sebagai kepala/ibu rumah tangga yang harus bertanggung jawab pada keluarganya. Konflik dapat terjadi juga karena keluarga, di mana konflik yang terjadi dalam peran sosial (intra pribadi), misalnya antara peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran/*role*).

Robbins (2016:45), mendefinisikan konflik peran sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Menurut Mangkunegara (2016:64) konflik peran adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres (Winardi, 2017:13). Menurut Luthans (2016:12),

seseorang akan mengalami konflik peran jika ia memiliki dua peran atau lebih yang harus dijalankan pada waktu yang bersamaan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tentang konflik peran dapat diartikan bahwa terjadinya konflik peran ketika seseorang yang melaksanakan satu peran tertentu membuatnya merasa kesulitan untuk memenuhi harapan peran yang lain. Konflik ini cenderung makin berkembang ketika tuntutan pekerjaan dan tuntutan peran sosial sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Konflik mampu menghancurkan organisasi melalui penciptaan dinding pemisah antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk dan bahkan pengunduran diri.

2.1.1.1 Jenis-jenis Konflik Peran

Konflik peran dapat terjadi dimana dan kapan pun pada manusia baik dalam kedudukannya sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial. Konflik peran yang terjadi tersebut banyak bentuknya dan beragam pula jenisnya. Menurut Luthans (2016:43) konflik dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu:

1. Konflik antar individu dengan dirinya sendiri

Konflik antar individu dengan dirinya sendiri terjadi jika ada satu pertentangan yang terjadi di dalam diri individu yang diakibatkan oleh adanya unsur-unsur yang saling bertentangan yang mengakibatkan individu tersebut mengalami kesulitan dalam menentukan sikap.

2. Konflik antar individu dengan lingkungan organisasi.

Konflik antara individu dengan lingkungan dalam organisasi muncul ketika individu mengalami ketidakcocokan antara kepentingan diri sendiri dengan

kepentingan orang lain atau kelompok yang mempunyai tujuan yang sama dalam organisasi tersebut.

Robbins (2016:45) menjelaskan bahwa ada tiga jenis konflik peran diantaranya yaitu:

1. Konflik antara orang dan peran

Konflik ini terjadi akibat adanya pertentangan kepribadian seseorang dengan ekspektasi peran. Misalnya, karyawan bagian produksi yang sekaligus sebagai anggota serikat buruh yang ditunjuk menduduki jabatan penyelia. Penyelia yang baru ini tentu tidak mempercayai perlunya kontrol produksi yang ketat. Hal ini bertentangan dengan kepribadian yang seharusnya dimiliki oleh seorang pengawas produksi yang begitu diharapkan oleh kepala produksi.

2. Konflik dalam peran (*intrarole*)

Jenis yang kedua adalah konflik yang timbul akibat adanya ekspektasi yang saling bertentangan, bagaimana peran yang diberikan itu sebaiknya dimainkan atau dijalankan.

3. Konflik antar peran (*interrole*)

Konflik ini muncul akibat adanya persyaratan yang berbeda antara dua atau lebih peran-peran yang harus dijalankan pada saat yang sama.

2.1.1.2 Faktor Penyebab Timbulnya Konflik Peran

Konflik peran muncul karena ada kondisi yang melatar-belakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur dan variabel pribadi. Menurut Robbins (2016:45) ada tiga faktor yang dapat dianggap sebagai sebab atau sumber dari konflik, yaitu:

1. Komunikasi

Sumber komunikasi direpresentasikan sebagai kekuatan-kekuatan yang bertentangan yang bisa muncul dari kesulitan-kesulitan semantik, salah pengertian dan gumuruhnya suara-suara lain dalam media komunikasi. Sesuatu yang sudah klasik disebutkan adalah komunikasi yang buruh sebagai alasan timbulnya konflik.

2. Struktur

Semakin besar sebuah kelompok dan semakin terspesialisasinya kegiatan-kegiatan, makin besar pula kemungkinan terjadinya konflik. Kelompok-kelompok didalam organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda, perbedaan tujuan diantara kelompok-kelompok ini bisa menjadi sumber pokok terjadi konflik.

3. Variabel-variabel pribadi

Variabel-variabel pribadi dalam konteks ini adalah faktor-faktor pribadi, termasuk sistem nilai individual yang dimiliki oleh setiap orang dan karakteristik-karakteristik kepribadian yang bertanggung jawab terhadap terjadinya penyimpangan dan perbedaan-perbedaan.

Menurut Munandar (2018:47), konflik peran timbul jika seorang karyawan mengalami adanya:

1. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki.
2. Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.

3. Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
4. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

2.1.1.3 Indikator Konflik Peran

Ada beberapa hal yang dapat menimbulkan konflik peran pada seseorang. Munandar (2018:47), mengemukakan beberapa indikator yang dapat menimbulkan konflik peran yaitu:

1. Bekerja pada dua kelompok atau lebih yang cara melakukannya berbeda
Pertentangan antara tugas dikarenakan harus bekerja dalam dua tim yang berbeda.
2. Mengabaikan aturan atau kebijakan
Pertentangan dengan nilai-nilai dan ketentuan yang berlaku umum sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.
3. Diminta melakukan beberapa pekerjaan yang saling bertentangan
Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki.
4. Melakukan hal-hal yang tidak dapat diterima oleh orang lain
Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
5. Melakukan hal-hal yang tidak harus dilakukan seperti biasanya
Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

6. Dukungan sumberdaya manusia

Organisasi memiliki pegawai yang kompeten untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Robbins (2016:45), indikator untuk mengukur konflik peran yang dialami pegawai adalah:

1. Peran

Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok.

2. Harapan Peran

Harapan peran berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar.

3. Peran Sosial

Kondisi situasi masyarakat yang berada di lingkungan sekitar yang memiliki dampak besar terhadap kondisi lingkungan.

Sedangkan menurut Winardi (2017:13) mengklasifikasikan indikator konflik peran sebagai berikut:

1. *Intrasender role conflict*,

Terjadi jika terdapat *incompatible* pesan-pesan dan perintah-perintah yang berbeda yang bersumber dari seorang anggota *role-set*.

2. *Intersender role conflict*

Terjadi jika pesan-pesan atau perintah-perintah yang berasal dari seorang *role senders* bertentangan dengan pesan-pesan atau perintah-perintah yang berasal dari *role sender* lainnya.

3. *Interrole conflict*

Terjadi jika perintah-perintah yang berkaitan dengan keanggotaan seseorang pada suatu kelompok *incompatible* dengan perintah-perintah yang berasal dari keanggotaannya pada kelompok yang lain.

4. *Person-role conflict*

Terjadi jika tuntutan peran tidak sesuai dengan nilai-nilai, sikap, atau pandangan-pandangan *focal person*.

2.1.2 **Pengertian *Behavior Based Conflict***

Behavior based conflict menurut Khan (2018:22) adalah pertentangan pada individu dapat terjadi karena adanya perbedaan tingkah laku yang diberikan pada peran tertentu. Ketika di rumah individu berperan menjadi anggota keluarga sebagai ayah atau ibu, memiliki perasaan yang hangat dan emosional, juga menjaga dan merawat anak dengan baik. Sedangkan, di dunia kerja individu dituntut untuk berperan menjadi seorang yang mampu berfikir logis, memiliki agresivitas, dan jiwa berkuasa. Ambiguitas peran biasanya terjadi ketika pegawai lama ataupun pegawai baru dipindah tugaskan pada posisi jabatan baru yang tidak berhubungan dengan pekerjaan sebelumnya.

Menurut Robbins (2016:45) *behavior based conflict* yaitu konflik yang muncul ketika pengharapan dari suatu perilaku yang berbeda dengan pengharapan dari perilaku peran lainnya. Ketidaksesuaian perilaku individu ketika bekerja dan ketika di rumah, yang disebabkan perbedaan aturan perilaku seorang wanita karir biasanya sulit menukar antara peran yang dia jalani satu dengan yang lain. Contohnya yaitu seorang pekerja wanita yang harus bekerja dengan cepat saat di

tempat kerja akan terbawa cara kinerjanya tersebut saat berperan menjadi ibu atau istri dirumah.

Menurut Khan (2018:22), *behavior based conflict* yaitu berhubungan dengan ketidaksesuaian antara pola perilaku dengan yang diinginkan oleh kedua bagian (pekerjaan atau keluarga). Munandar (2018:47) menyatakan bahwa *behavior based conflict* yaitu suatu konflik yang terjadi ketika keinginan dari suatu perilaku yang berbeda dengan pengharapan dari perilaku (kedudukan) peran lainnya. adanya ketidaksesuaian keinginan atas perilaku yang dilakukan pada sebuah peran (kedudukan) dengan keinginan yang ada pada peran (kedudukan) lainnya merupakan indikator dalam mengidentifikasi behavior-based conflict..

Bedasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai *behavior based conflict*, maka dapat penulis simpulkan bahwa Pertentangan pada individu dapat terjadi karena adanya perbedaan tingkah laku yang diberikan pada peran tertentu.

2.1.2.2 Indikator *Behavior Based Conflict*

Menurut Stoner (2016:23), indikator yang mempengaruhi *behavior based conflict* adalah sebagai berikut:

1. *Time based conflict*

Konflik yang terjadi karena waktu yang digunakan untuk memenuhi suatu peran tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran lainnya, artinya pada saat bersamaan orang yang mengalami konflik peran ganda tidak akan bisa melakukan dua peran atau lebih.

2. *Strain based conflict*

Ketegangan yang dihasilkan oleh salah satu peran membuat seseorang sulit untuk memenuhi tuntutan peran yang lain.

Indikator-indikator dari *behavior based conflict* yang dikembangkan oleh Mas'ud (2017:45) sebagai berikut:

1. Tekanan waktu adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu peran akan mempengaruhi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan peran yang lain. Semakin banyak waktu yang digunakan untuk bekerja maka semakin sedikit waktu untuk keluarga.
2. Ukuran keluarga dan dukungan keluarga yaitu jumlah anggota atau individu yang terdapat dalam sebuah keluarga. Semakin banyak anggota keluarga maka semakin akan memungkinkan banyak konflik. Sedangkan dukungan keluarga adalah bentuk motivasi dan dorongan serta penguatan yang diberikan keluarga kepada individu khususnya wanita yang bekerja dan mengurus keluarga, semakin banyak dukungan keluarga maka semakin sedikit konflik.
3. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang diyakini harus diterima, semakin tinggi kepuasan kerja maka konflik yang dirasakan semakin sedikit.
4. *Size of firm*, yaitu banyaknya pekerja dalam perusahaan.

2.1.3 Pengertian Ketidak Pastian Lingkungan

Hammad dkk (2018:) menyatakan bahwa perubahan lingkungan mampu mempengaruhi perubahan perilaku yang terjadi pada pelanggan, teknologi, pesaing, struktur ekonomi serta struktur regulasi yang berlaku di suatu wilayah. Oleh sebab itu, lingkungan eksternal merupakan variabel kontekstual yang kuat sebagai dasar dalam penelitian berbasis teori kontingensi. Ketidak pastian kemudian menjadi sebuah aspek yang paling banyak diteliti dari segi lingkungan eksternal sebuah industri.

Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi oleh Chenhall dan Morris (2016:12), sebagai variabel kontekstual yang penting dalam sebuah sistem informasi akuntansi, karena kondisi tersebut dapat menyulitkan proses perencanaan dan pengendalian . Perencanaan akan menjadi suatu masalah dalam situasi operasional yang tidak pasti yang diakibatkan oleh kejadian-kejadian di masa mendatang yang tidak dapat diprediksikan. Demikian juga pada kegiatan pengendalian yang akan terpengaruh oleh kondisi ketidakpastian tersebut.

Menurut Dona dan Provita (2019:13), ketidakpastian lingkungan adalah: ketidakpastian lingkungan adalah lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan. Menurut Ducan (2013:4) pengertian ketidak pastian lingkungan (*environment uncertainty*) adalah sebagai berikut:

1. Kesenjangan informasi yang mengangkat faktor-faktor lingkungan yang dihubungkan dengan situasi *decision making*.
2. Untuk mengetahui outcome dari keputusan yang spesifik dalam istilah seberapa banyak organisasi akan merugi akibat keputusan tidak tepat.
3. Ketidakmampuan untuk menaksir probabilitas dalam berbagai tingkat kepercayaan yang menunjukkan bagaimana faktor-faktor lingkungan sedang

mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan keputusan unit dalam melakukan fungsinya.

Ketidakpastian lingkungan perlu diperhatikan oleh pihak pimpinan guna mendorong meningkatkan kinerja pegawainya. Ketidakpastian lingkungan merupakan situasi seseorang yang berkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu yang menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans dalam Trisulaksono, 2016:2). Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan.

Menurut Miliken (dalam Akbar, 2017:2) bahwa individu dalam hal ini akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah. Dengan demikian individu yang memiliki kinerja yang baik dalam organisasi akan mampu memprediksi situasi lingkungannya yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga dapat mengurangi resiko akan terjadinya sesuatu di luar perencanaan. Seseorang akan membutuhkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya guna pembuatan keputusan yang lebih baik.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat penulis simpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan merupakan faktor yang kontijensi yang penting sebab ketidakpastian lingkungan yang diprediksi dapat menyebabkan proses perencanaan dan kontrol menjadi lebih sulit.

2.1.3.1 Indikator Ketidak Pastian Lingkungan

Menurut Nazaruddin (2018:22), indikator yang sering digunakan untuk mengukur ketidak pastian lingkungan adalah:

1. Keyakinan

Sikap individu merasa yakin dengan metode yang digunakan serta keyakinan dalam tindakan yang sesuai dengan organisasi.

5. Informasi yang mendukung

Informasi yang diperoleh sangat penting untuk mendukung keputusan yang diambil serta menjadikan informasi sebagai landasan dalam bekerja.

6. Adanya perubahan

Melakukan penyesuaian untuk menangani perubahan yang terjadi serta adanya kesulitan dalam menentukan metode yang digunakan sehingga perusahaan mampu mencapai sasarannya.

Terdapat tiga indikator untuk menjelaskan kondisi ketidak pastian lingkungan menurut Dess dan Bearn (2018:32), yaitu:

1. Kapasitas (*capacity*)

Merujuk kepada seberapa besar tingkat sumber daya yang tersedia dalam lingkungan tersebut dapat mendukung pertumbuhan organisasi.

2. Volatilitas (*volatilities*)

Merujuk kepada tingkat ketidak stabilan lingkungan. Lingkungan dengan tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi dikelompokkan dalam lingkungan yang dinamis, sedangkan pada lingkungan dengan tingkat perubahan yang dapat diprediksi dikelompokkan dalam lingkungan yang stabil.

3. Kompleksitas (*complexity*)

Merujuk kepada tingkat heterogenitas dan konsentrasi diantara lingkungan. Lingkungan dengan heterogenitas tinggi adalah kompleks, sedangkan lingkungan yang sederhana adalah homogen dan terkonsentrasi, hal ini dapat dilihat dari banyaknya jumlah pesaing.

2.1.4 Pengertian Kinerja Pegawai

Langkah awal dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal adalah membutuhkan pengelolaan yang baik agar kinerja karyawan lebih optimal. Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan itu sendiri, oleh karena itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun karyawan pada pola tugas, tanggung jawab, berdaya guna sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2017:43) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2016:260) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai 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.

Menurut Timpe (2012:36) Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Menurut Kaban (2011:112) Kinerja sebagai hasil pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan sesuai dengan standar prestasi, kualitatif maupun kuantitatif, yang telah ditetapkan oleh individu secara pribadi maupun oleh perusahaan tempat individu bekerja. Menurut Mangkunegara (2016:68) seorang pegawai yang mempunyai kinerja yang baik dapat dilihat dari karakteristik yang dicerminkan pegawai itu sendiri. Adapun karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja yang baik sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan

6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi di hubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi akan memiliki beberapa karakteristik yaitu diantaranya selalu berorientasi pada prestasi, memiliki percaya diri dan berkompotensi.

Pada umumnya kinerja adalah kesesuaian realisasi sesuatu dibandingkan dengan ukuran dan target yang disepakati dan ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja bergantung kepada ukuran dan target yang sudah ditetapkan dan disepakati sebelumnya. Persepsi seorang pimpinan terhadap para pegawainya juga berarti hasil interpretasi sangpempimpin terhadap stimulasi masukan-masukan yang dia terima. Hasil interpretasi ini sering kali tidak adil karena sering tercampur dengan masukan-masukan dan para meter yang sebenarnya tidak ada hubungannya dengan tugas dan hubungan kerjanya. Itulah bedanya antara prestasi dan kinerja. Kseorang pegawai berhubungan dengan sejauh mana pegawai itu melakukan tugas-tugasnya dalam mencapai suatu objektif tertentu. Kinerja harus mempunyai ukuran yang jelas.

Setiap pegawai atau masing-masing pegawai tidak sama dalam hal penilaian kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Teknik penyelesaian dan kesalahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing pegawai juga berbeda. Berdasarkan hasil pegawai dalam menjalankan pekerjaan baik secara kualitas dan

kuantitas pekerjaan maka dapat menghasilkan kinerja. Beberapa ukuran tersebut dapat menjadi tujuan penyelesaian tugas secara efektif dan cermin setiap pegawai dalam penentuan kemandirian pegawai.

Berkaitan dalam masalah kinerja dalam rangka terlaksananya pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, bersih, serta bertanggung jawab telah diterbitkan instruksi presiden nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam mencapai misi organisasi dan tujuan-tujuan serta sasaran organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang telah dicapai atau yang dikerjakan pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dari segi penghargaan. Penghargaan dapat berupa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan. Misalnya upah atau gaji, bonus atau tunjangan. Keterkaitan hubungan yang berbasis prestasi kerja atau kinerja ini beresiko tinggi menyebabkan ketidak harmonisan dan menurunnya produktivitas hubungan antar pegawai secara keseluruhan walaupun tentunya mungkin saja hubungan semacam ini berhasil mencapai tujuannya. Tapi kemungkinan berhasilnya jauh lebih kecil dibandingkan hubungan yang berbasis pada ukuran kinerja yang baik dan jelas. Martoyo (2018:23) mengatakan bahwa kinerja seorang pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

1. Motivasi

Adanya proses mencoba untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

2. Kemampuan

Adanya kecakapan atau potensi seseorang individu untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan seseorang.

3. Lingkungan kerja

Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Ketika melakukan pekerjaan, pegawai sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja.

Selain tiga faktor yang mempengaruhi kinerja diatas juga terdapat beberapa faktor yang mengiringi, diantaranya yaitu:

1. Faktor Psikologis

Psikologi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah laku terbuka dan tertutup pada manusia baik selaku individu maupun kelompok, dalam hubungannya dengan lingkungan.

2. Faktor Organisasi/penghargaan

Organisasi adalah suatu kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan dan mau terlibat dengan peraturan yang ada. Organisasi ialah suatu wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan bersama, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2016:67), penilaian kinerja adalah suatu proses dimana suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan- keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu menurut Simamora (2016:67):

1. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada kantor, mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggungjawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan kantor.

3. Kerja sama

Pihak kantor perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama dalam lingkungan pemerintahan.

4. Prakarsa atau pengetahuan

Prakarsa atau pengetahuan ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan kantor. Keahlian praktis dan teknis serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan hendaklah sesuai dengan ilmu pengetahuan yang berkembang pada saat ini.

5. Pencapaian target

Pencapaian target biasanya kantor mempunyai strategi-strategi.

Adapun indikator kinerja menurut Mangkunegara (2016:68) adalah:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.

2. Kuantitas kinerja

Kuantitas kinerja adalah kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.

3. Keandalan kerja

Keandalan kerja adalah kemampuan karyawan memberikan integritas pribadi dalam meningkatkan tata kelola perusahaan dengan prinsip-prinsip terbaik.

4. Sikap Kerja

Sikap terhadap perusahaan karyawan lain serta kerjasama diantara rekan kerja, ketaatan pada atasan/ pimpinan juga dalam hal ini bisa memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:68) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis, termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparation*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

a) *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

b) *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil.

c) *Porced Comparation (grading)*

Metode ini sama dengan *paried comparation* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak, pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

d. *Freefrom Eassy*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah:

a. *Assement Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus, cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain.

b. *Management by objective (MBO=MBS)*

Metode ini karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Simamora (2016:324) yaitu pendekatan yang berorientasi pada :

1. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Skala Peringkat (*rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (*checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

c. Metode dengan pemilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

d. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale=BARS*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliable (dapat dipercaya).

i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini meliputi:

a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.

c. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai

untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian mengenai kinerja pegawai telah banyak dilakukan sebelumnya dengan berbagai hasil penelitian. Berikut penulis sajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan penulis lakukan, dapat dilihat pada Tabel 2.1 ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, tahun	Judul penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Adnantara, 2020	Pengaruh desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja pegawai	Variabel bebas: Desentralisasi, ketidakpastian lingkungan Variabel terikat: kinerja pegawai	Berdasarkan hasil analysis menunjukkan bahwa secara parsial variabel <i>ketidak</i> pastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan secara simultan desentralisasi dan ketidakpastian lingkungan signifikan terhadap kinerja manajerial
2.	Triyono (2017)	Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap stres kerja dan kinerja pegawai dinas penerangan jalan dan pengelolaan reklame Kota Semarang	Variabel bebas: konflik peran dan ambiguitas peran Variabel terikat: stres kerja dan kinerja pegawai	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh positif terhadap stres kerja. Konflik peran memiliki pengaruh lebih tinggi dibanding pengaruh ambiguitas peran. Penelitian ini juga menyimpulkan konflik peran, ambiguitas peran dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
3.	Yasa (2017)	Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja pegawai melalui mediasi stres kerja pada Dinas Kesehatan Kota Denpasar Bali	Variabel bebas: konflik peran, ambiguitas dan stres kerja Variabel terikat: kinerja pegawai	1. Konflik peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Ambiguitas memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Berlanjut ke hal 39...

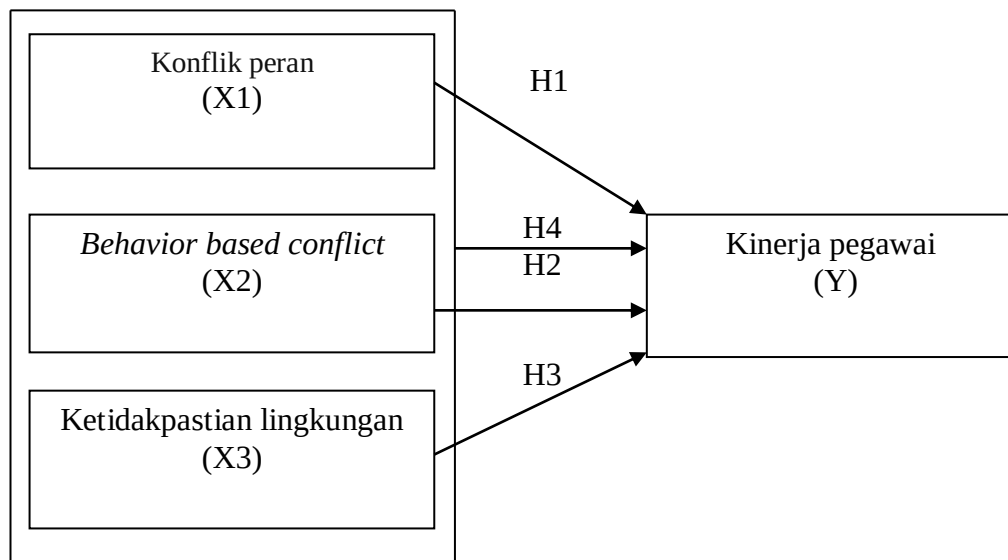
...Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, tahun	Judul penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
4.	Sorong dkk (2015)	Konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja karyawan pada pt. bank tabungan pensiunan nasional (BTPN) Tbk. Cabang Manado	Variabel bebas: konflik peran, ambiguitas Variabel terikat: kinerja	Hasil secara simultan dan parsial variabel konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Sidani dkk (2020)	Pengaruh konflik peran, konflik kerja, ambiguitas peran dan stres kerja terhadap kinerja karyawan Pt.Mulia Karya Prima Kota Batu	Variabel bebas: konflik peran, konflik kerja, ambiguitas peran dan stres kerja Variabel terikat: kinerja	1. Konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan 2. Konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: Jurnal Online

2.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat penulis gambarkan kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang diatas dan persepsi teori diatas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1** : Diduga konflik peran berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.
- H2** : Diduga *behavior based conflict* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.
- H3** : Diduga ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.
- H4** : Diduga konflik peran, *behavior based conflict* dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif jenis metode survei. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa: “Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, untuk menemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antara variabel”. Penelitian ini dilakukan di kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam. Penelitian ini dimulai dari bulan Maret sampai dengan Agustus 2022. Berdasarkan masalah yang diteliti, peneliti membatasi ruang lingkup hanya pada pengaruh konflik peran, ambiguitas peran dan ketidakpastian lingkungan terhadap pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai objek yang lengkap (Ridwan, 2017). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam yang berjumlah 31 orang.

Sugiyono (2016) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Menurut pendapat Sugiyono (2016) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat ditarik kesimpulan umum.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

3.3.1.1. Data Kuantitatif, yaitu Data-data berupa angka-angka yang berhubungan dengan penelitian yang penulis teliti dan kaitkan dengan teori-teori yang ada.

3.3.1.2. Data Kualitatif, yaitu : Data-data yang berupa data selain angka-angka yang di peroleh melalui angket atau kuisisioner disusun dalam bentuk tabel-tabel dan persentase, kemudian aspek-aspek yang terdapat dalam tabel tersebut dibandingkan atau diinterpretasikan sehingga diperoleh pembahasan yang meliputi data mengenai keadaan dan jumlah pegawai, mengenai sejarah berdirinya organisasi dan data-data lainnya yang mendukung.

3.3.2 Sumber Data

3.3.2.1 Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui pengamatan secara langsung berupa kuesioner.

3.3.2.2 Data Sekunder, yaitu data yang sudah tersusun dan publikasikan dalam bentuk dokumen data yang sudah ada pada bagian personalia kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data yang peneliti lakukan adalah :

1. Obserfasi, dikutip dari penelitian (Affandi, 2016) “yaitu teknik pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan penelitian, juga direncanakan dan dicatat secara sistematis, serta dapat dikontrol keandalan (*reliabilitas*) dan kesahihannya (*validitasnya*)”.
2. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengadakan Tanya jawab dengan pegawai Kantor Camat Pagaran Tapah Darussalam.
3. Kuisioner, yaitu pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan secara tertulis yang digunakan untuk mendapatkan data atau informasi yang diperlakukan sesuai dengan obyek penelitian.

3.5 Definisi Operasional

Untuk mencegah kesalahan dalam mengartikan istilah yang digunakan untuk memperjelas dalam pemahaman teori-teori dalam penelitian ini, maka definisi operasional variabelnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Konflik peran (X ₁)	Robbins (2016:45), mendefinisikan konflik peran sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama.	Munandar (2017:47) 1. Bekerja pada dua kelompok atau lebih yang berbeda 2. Mengabaikan aturan atau kebijakan 3. Melakukan pekerjaan yang saling bertentangan 4. Melakukan pekerjaan yang tidak dapat diterima orang lain 5. Melakukan hal-hal yang tidak harus dilakukan seperti biasanya 6. Dukungan suber daya manusia
<i>Behavior-based conflict</i> (X ₂)	Adalah suatu konflik yang terjadi ketika keinginan dari suatu perilaku yang berbeda dengan pengharapan dari perilaku (kedudukan) peran lainnya.	Mas'ud (2016:45) 1. Tekanan waktu 2. Ukuran keluarga 3. Kepuasan kerja 4. <i>Size of firm</i>
Ketidakpastian lingkungan (X ₃)	Merupakan situasi seseorang yang berkendala untuk memprediksi situasi di sekitar sehingga mencoba untuk melakukan sesuatu yang menghadapi ketidakpastian lingkungan tersebut (Luthans dalam Trisulaksono, 2016:2).	Nazaruddin (2016:12) 1. Keyakinan 2. Informasi yang mendukung 3. Adanya perubahan
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum. Sedarmayanti (2017:260)	Simamora (2010:136) 1. Loyalitas 2. Kepemimpinan 3. kerja sama 4. Prakarsa atau pengetahuan 5. Pencapaian taret

Sumber: Munandar (2017), Mas'ud (2016), Nazaruddin (2016) dan Simamora (2010)

3.6 Pengukuran Instrumen Penelitian

Dikutip dari teori (Sugiyono, 2016:93) instrument penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini, skala pengukuran instrument yang digunakan penulis adalah dengan menggunakan skala likert. Dikutip dari pendapat (Sugiyono, 2016:93) dengan skala likert, variabel yang akan diukur diuraikan menjadi indikator

variabel. Kemudian indikatornya akan dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berwujud pertanyaan atau pernyataan.

Tabel 3.2
Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	SS (Sangat Setuju)	5
2	S (Setuju)	4
3	RG (Ragu-Ragu)	3
4	TS (Tidak Setuju)	2
5	STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber: Sugiyono (2016:93)

3.6.1 Pengujian Instrumen Penelitian

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya satu kuisisioner (Ghozali, 2016:110). Kuisisioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} pada tabel kolom *Corrected Item-Total Correlation* dengan nilai r_{tabel} dengan ketentuan untuk *degree of freedom* (df)= $n-k$, dimana n adalah jumlah sampel yang digunakan dan k adalah jumlah variabel independennya (Ghozali, 2016:110).

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat menunjukkan pada suatu pemahaman bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument itu sudah baik, sehingga mampu mengungkap data yang valid dan bisa dipercaya. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas yang berbentuk angket atau kuisisioner adalah rumus *Alpha Cronbach* dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jika koefisien alpha (α) < 0,6 maka butir pertanyaan dikatakan tidak reliable.
2. Jika koefisien alpha (α) > 0,6 maka butir pertanyaan dikatakan reliable.
3. Jika hasil uji instrument yang diperoleh reliabel, maka dengan demikian seluruh item pernyataan yang ada pada instrument penelitian layak sebagai instrument untuk mengukur variabel karena telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan sehingga penelitian ini layak untuk dilanjutkan.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik TCR untuk menganalisa data yang sudah terkumpul. Tingkat Capaian Responden (TCR) suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan peringkatnya pada berbagai sifat yang nilai. Dalam metode penelitian ini setiap penilaian membuat sebuah “Master Scale” yaitu suatu skala pengukuran yang pada umumnya menunjukkan lima tingkatan sesuatu sifat tertentu. Untuk penggambaran suatu master scale dari berbagai sifat tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.3	
Kriteria Pencapaian Responden	
Kriteria	Tingkat Pencapaian Responden (TCR)
Sangat baik	84%-100%
Baik	71%-83,99%
Cukup baik	51%-70,99%
Kurang baik	21%-50,99%
Tidak baik	0%-20,99%

Sumber: Sugiyono (2016:93)

Sedangkan untuk menghitung nilai TCR Masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan cara:

$$TCR = \frac{RS}{N} \times 100\%$$

Dimana :

TCR = Tingkat capaian responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

3.7.2 Analisis Kuantitatif

3.7.2.1 Uji Asumsi Klasik

Kemudian untuk dapat mengetahui bahwa model regresi yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), maka data tersebut akan diuji melalui uji asumsi klasik sebagai berikut :

3.7.2.1.1 Uji Normalitas

Ghozali (2016:110) uji normatis bertujuan untuk menguji apakah distribusi data variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi yang terjadi secara normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan statistik *Kolgomorov-Smirnov* dengan SPSS 18. Kriteria yang digunakan adalah membandingkan nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* dengan nilai alpha 5% sehingga apabila nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berasal dari populasi yang terdistribusi normal.

3.7.2.1.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolonieritas dapat bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara beberapa variabel atau semua variabel bebas. Untuk dapat melakukan uji multikolonieritas dalam model regresi penelitian yang dilakukan akan dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Yang dimaksud dengan *Tolerance* ialah mengukur variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) serta menunjukkan multikolonieritas yang tinggi. Nilai yang umum digunakan adalah nilai *tolerance* diatas 0,10 atau sama dengan nilai VIF dibawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas.

3.7.2.1.3 Uji Heteroskedasitas.

Uji Heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan lain. Konsekuensinya adanya heteroskedasitas dalam model regresi adalah penaksir yang diperoleh tidak efisien, baik dalam sampel kecil atau besar. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas: yaitu dengan Melihat Grafik Plot, Uji Park, Uji Glejser dan Uji White. Pada penelitian ini peneliti menggunakan Grafik Plot untuk menguji ada atau tidaknya heteroskedastisitas. Melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya

pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah distudentized (Sugiyono, 2016:45).

3.7.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda yaitu dimana penulis ingin melihat pengaruh desentralisasi, karakteristik informasi akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Persamaan regresi untuk empat prediktor adalah dikutip dari teori (Sugiyono, 2016:65):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja pegawai
X ₁	= Konflik peran
X ₂	= Ambiguitas peran
X ₃	= Ketidakpastian lingkungan
b _{1, 2, 3}	= Koefisien Regresi
e	= Error

3.7.2.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Dikutip dari teori (Sugiyono, 2016:45) “Koefisien determinasi ini bertujuan untuk melihat besar kecil pengaruhnya, variabel bebas terhadap variabel tidak bebas”. Dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel tidak bebas kinerja pegawai. Nilai R^2 ini berada diantara $0 \leq R^2 \leq 1$.

3.7.2.4 Uji Hipotesis

3.7.2.4.1 Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y, apakah variabel x_1 , x_2 dan x_3 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y.

3.7.2.4.2 Uji F

Uji F bertujuan untuk melihat apakah variabel bebas berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Apakah $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan H_0 ditolak, tapi jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak H_4 diterima yang berarti bahwa secara bersama-sama X_1 , X_2 X_3 dan berpengaruh terhadap Y.