

## PENGARUH KONFLIK DAN AMBIGUITAS PERAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMEDIASI OLEH KELELAHAN EMOSIONAL

Tapi Rondang Ni Bulan

Universitas Harapan Medan, Jl. Imam Bonjol No 35 Medan, Indonesia

\* [tapinibulan@yahoo.com](mailto:tapinibulan@yahoo.com)

### ABSTRACT

*Employee job satisfaction can be achieved if various employee expectations can be fulfilled by carrying out their work. This study aims to analyze the effect of conflict and role ambiguity on job satisfaction with emotional exhaustion as a mediating variable. This research was conducted at the Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) in South Medan. The research respondents were all 72 employees. This type of research is causality. The results of the study prove that partially or simultaneously conflict and role ambiguity have a significant effect on job satisfaction either directly or through emotional exhaustion as a mediating variable. The higher the conflict and ambiguity of the roles that employees live, it will trigger the emergence of emotional exhaustion and will ultimately reduce job satisfaction, and vice versa. Therefore, the leadership needs to conduct a proper job analysis in order to identify the suitability of employee characteristics required for each position in the agency. Briefings to explain various forms of work plans also need to be carried out periodically to provide a better understanding of the tasks that must be accomplished by each employee.*

**Keywords:** *Role Conflict; Role Ambiguity; Job Satisfaction; Emotional Exhaustion.*

### ABSTRAK

Kepuasan kerja pegawai dapat dicapai jika berbagai harapan pegawai dapat terpenuhi dengan melaksanakan pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Medan Selatan. Responden penelitian adalah seluruh pegawai berjumlah 72 orang. Penelitian ini berjenis kausalitas. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial maupun simultan konflik dan ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui kelelahan emosional sebagai variabel mediasi. Semakin tinggi konflik dan ambiguitas peran yang dialami karyawan maka akan memicu munculnya kelelahan emosional dan pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerja, dan sebaliknya. Oleh karenanya pimpinan perlu melakukan analisis jabatan secara tepat agar dapat mengidentifikasi kesesuaian karakteristik karyawan yang dibutuhkan setiap jabatan dalam instansi. Pengarahan untuk menjelaskan berbagai bentuk rencana kerja juga perlu dilakukan secara periodik untuk memberikan pemahaman yang lebih baik atas tugas-tugas yang harus dicapai setiap karyawan.

**Kata Kunci:** *Konflik Peran; Ambiguitas Peran; Kepuasan Kerja; Kelelahan Emosional.*

## PENDAHULUAN

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah tingkat dimana organisasi dapat memenuhi berbagai kebutuhan pekerja (Ivancevich et al., 2014). Kepuasan kerja merupakan evaluasi individu atas konteks pekerjaannya (McShane & Von Glinow, 2008). Kepuasan yang dirasakan setiap individu atau karyawan adalah kesimpulan berdasarkan pada perbandingan apa yang diterima secara langsung dari hasil pekerjaannya dengan apa yang diinginkan atau diharapkan pantas atau layak diterima oleh karyawan.

Berbagai faktor menjadi prediktor kepuasan kerja karyawan, antara lain keadilan prosedural dan distributif (Junita, 2000), lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan (Junita, A., 2012; McShane & Von Glinow, 2008; Talib et al., 2017), kultur pembelajaran organisasional (Junita, 2015), beban kerja dan pengalaman emosional di organisasi (McShane & Von Glinow, 2008), perilaku manajemen dan motivasi (Abbas et al. 2018), kompensasi (Sauer & Valet, 2013), otonomi, stress peran (Talib et al., 2017), tingkat konflik dan ambiguitas peran (Acker, 2004; Churiyah, 2011; Faucett et al., 2013; Palomino & Frezatti, 2016; Talib et al., 2017).

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (selanjutnya disingkat SAMSAT) Medan Selatan terkait dengan konflik dan ambiguitas

peran. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, pegawai SAMSAT di Medan Selatan terindikasi mengalami penurunan kepuasan kerja terlihat dari semakin lambatnya pegawai memproses pengurusan pajak kendaraan bermotor. Pegawai-pegawai tersebut menggunakan waktu istirahat sebelum waktunya tiba sehingga mengganggu aktivitas pengurusan pajak. Penurunan kepuasan kerja tersebut diduga dipengaruhi oleh faktor konflik dan ambiguitas peran. Riset terdahulu membuktikan hal yang sama yaitu konflik peran berpengaruh signifikan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan (Acker, 2004; Churiyah, 2011; Faucett et al., 2013; Palomino & Frezatti, 2016; Talib et al. 2017). Konflik dan ambiguitas peran berhubungan secara berlawanan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan mengalami konflik dan ambiguitas peran yang tinggi maka kepuasan kerjanya akan rendah dan sebaliknya.

Konflik peran antar pegawai SAMSAT Medan Selatan dapat terjadi karena adanya dua perintah berbeda yang diterima secara bersamaan dari atasan yang berbeda. Contohnya petugas yang berperan dalam mengurus dokumen pembayaran pajak mendapat perintah dari atasan yang berbeda untuk memandu masyarakat dalam prosedur pengurusan pajak. Hal ini dapat menimbulkan konflik peran karena adanya perintah lain dalam waktu bersamaan sehingga pekerjaan di loket yang seharusnya menjadi tanggung jawab pegawai tersebut tidak dapat dijalankan sebagaimana mestinya. Keadaan seperti ini menyebabkan antrian semakin panjang dan menyebabkan berbagai konflik baik pegawai itu

sendiri ataupun dengan masyarakat yang sedang melakukan pengurusan pajak.

Ambiguitas peran pegawai SAMSAT di Medan Selatan tampak karena keberadaan pegawai honorer yang menyebabkan ketidakjelasan peran pegawai SAMSAT di Medan Selatan. Pekerjaan pegawai SAMSAT diambil alih oleh pegawai honorer. Selain itu, pegawai SAMSAT yang bertugas sebagai penerima berkas sering juga berperan di bagian informasi. Dampaknya pegawai akan merasa bingung dan tidak mengetahui dengan jelas tugas pokoknya. Demikian pula, kurangnya informasi dari atasan tentang berbagai bentuk perubahan peraturan pembayaran pajak, tidak adanya kebijakan yang jelas tentang sistem pelayanan serta ketidakpastian tentang otoritas pegawai dalam melakukan tugas.

Selain berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan, konflik dan ambiguitas peran juga berpengaruh pada munculnya kelelahan emosional. Riset terdahulu membuktikan hal tersebut. Karyawan yang mengalami konflik dan ambiguitas peran yang tinggi akan cenderung mengalami kelelahan emosional yang tinggi pula dan sebaliknya. Kelelahan emosional pegawai SAMSAT di Medan Selatan dapat terjadi karena banyaknya masyarakat yang hendak mengurus pajak tidak sebanding dengan banyaknya pegawai yang melayani kegiatan tersebut. Kurangnya pengetahuan masyarakat mengenai informasi prosedur dan mekanisme pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor/Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor menyebabkan bertambahnya beban kerja pegawai

SAMSAT di Medan Selatan karena masyarakat berulang kali meminta berbagai informasi.

Berdasarkan kajian riset terdahulu, variabel kelelahan emosional seringkali ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara berbagai bentuk dukungan keorganisasian dan dampaknya terhadap individu karyawan dan organisasi. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional akan berdampak pada munculnya intensi untuk keluar dari organisasi (Babakus et al., 1999; Shin et al., 2020), tingkat kesehatan fisik pekerja di *sector public* (Bao & Zhong, 2019), dampak positif pekerjaan terhadap keluarga (*work-to-family positive spillover* (WFPS) (Tang et al., 2016), kepuasan, komitmen dan kinerja karyawan (Babakus et al., 1999). Kelelahan emosional karyawan juga dapat berdampak pada capaian efektivitas organisasi (Cho & Lee, 2016).

Kelelahan emosi didefinisikan oleh Churiyah (2011) sebagai kelelahan para individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Kelelahan emosional yang dialami karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Huang et al., 2015; Khan et al., 2019; Tetrick et al., 2000). Kelelahan emosional berbanding terbalik dengan kepuasan kerja (Babakus et al., 1999; Lee & Sang-Lin, 2019). Semakin tinggi kelelahan emosional yang dialami karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya dan sebaliknya. Kelelahan emosional berdampak negatif terhadap kepuasan kerja jika organisasi memberikan pengalaman kerja yang

menyenangkan kepada karyawannya (Karl & Peluchette, 2006).

Signifikansi penelitian ini terletak pada penempatan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara konflik dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja. Rumusan sekaligus tujuan penelitian adalah menguji pengaruh langsung konflik dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja dan pengaruh tidak langsung melalui kelelahan emosional. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis untuk pengembangan keilmuan dalam manajemen sumber daya manusia, dan manfaat praktis untuk memberikan solusi bagi institusi pelayanan publik.

### **Konflik dan Ambiguitas Peran**

Konflik peran adalah ketidaksesuaian harapan terkait dengan peran seseorang (McShane & Von Glinow, 2008). Konflik peran merupakan salah satu pemicu stres individu, yang muncul ketika seseorang menerima pesan-pesan yang bertentangan terkait dengan harapan perilaku peran organisasi atas dirinya (Ivancevich et al., 2014; Robbins & Judge, 2015). Berbagai kondisi organisasional menjadi penyebab munculnya konflik peran, antara lain ketika ada ketidaksesuaian nilai individu dan organisasi, norma kerja dan non pekerjaan saling mempengaruhi.

Selain konflik peran, ambiguitas peran juga merupakan sumber stres individu di tempat kerja. Ivancevich et al. (2014) menjelaskan situasi di lingkungan kerja yang memunculkan ambiguitas peran yaitu ketika individu kurang mendapatkan kejelasan atas persepsi peran dan

ketidakmampuan memprediksi dampak dari perilaku peran seseorang. Menurut Patria (2016), ambiguitas peran terjadi karena deskripsi pekerjaan yang tidak dijelaskan secara rinci serta tidak adanya standar kinerja yang jelas sehingga ukuran tentang kinerja yang baik dipersepsikan secara kabur oleh anggota organisasi.

Secara teoritis konflik dan ambiguitas peran berdampak pada munculnya berbagai konsekuensi psikologis antara lain ketidakpuasan kerja, depresi, rendahnya komitmen keorganisasian, kelelahan emosional (McShane & Von Glinow, 2008). Riset-riset terdahulu membuktikan bahwa konflik dan ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kelelahan emosional (Hamwi et al., 2011; Mc Farland et al., 2016; Wittmer & Martin, 2016; Yu et al., 2010), demikian pula kepuasan kerja (Acker, 2004; Churiyah, 2011; Faucett et al., 2013; Ritter et al., 2016; Palomino & Frezatti, 2016; Talib et al., 2017). Berdasarkan kajian teoritis dan empiris tersebut, maka hipotesis pertama hingga keempat yang diajukan sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Samsat Medan Selatan.
- H<sub>2</sub> : Ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Samsat Medan Selatan.
- H<sub>3</sub> : Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kelelahan emosional pegawai Samsat Medan Selatan.
- H<sub>4</sub> : Ambiguitas peran berpengaruh

signifikan terhadap kelelahan emosional pegawai Samsat Medan Selatan.

### Kelelahan Emosional

Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) merupakan konsekuensi psikologis dari stres yang dialami individu dalam jangka panjang (McShane & Von Glinow, 2008). Kelelahan emosional ditandai dengan kurangnya energi, kelelahan, dan perasaan bahwa sumber daya emosional seseorang habis sehingga karyawan tidak lagi merasa mampu memberi banyak dukungan dan perhatian kepada klien.

Kelelahan emosional berdampak pada aspek kognitif, sikap, perilaku kerja, dan aspek psikologis individu, antara lain kepuasan kerja (Ivancevich et al., 2014; McShane & Von Glinow, 2008). Berdasarkan kajian empiris terdahulu (Babakus et al., 1999; Huang et al., 2015; Karl & Peluchette, 2006; Khan et al., 2019; Lee & Sang-Lin, 2019; Tetrick et al., 2000) maka hipotesis terkait yang diajukan adalah:

H<sub>5</sub> : Kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Samsat Medan Selatan.

### Pengaruh Kelelahan Emosional dalam Memediasi Konflik dan Ambiguitas Peran terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan kajian riset terdahulu, variabel kelelahan emosional seringkali ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara berbagai bentuk dukungan keorganisasian dan dampaknya terhadap individu karyawan dan organisasi. Penelitian ini menempatkan kelelahan

emosional sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara konflik dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja, dimana sebelumnya terbukti bahwa konflik dan ambiguitas peran berpengaruh signifikan dalam memunculkan kelelahan emosional (Hamwi et al. 2011; McFarland et al., 2016; Wittmer & Martin, 2016; Yu et al., 2010), dan kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Babakus et al., 1999; Huang et al., 2015; Karl & Peluchette, 2006; Khan et al., 2019; Lee & Sang-Lin, 2019; Tetrick et al., 2000). Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang menguji pengaruh tidak langsung adalah:

H<sub>6</sub> : Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Samsat Medan Selatan dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi.

H<sub>7</sub> : Ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Samsat Medan Selatan dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kausalitas yang menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi) (Sugiyono, 2017). Penelitian ini terdiri (1) Variabel bebas (*independent variable*), terdiri dari: variabel konflik peran ( $X_1$ ), yaitu keadaan ketika seseorang menerima pesan-pesan yang bertentangan terkait dengan harapan perilaku peran organisasi atas dirinya (Ivancevich et al.,

2014; Robbins & Judge, 2015). Indikator penelitian mengacu pada Acker (2004). Variabel ambiguitas peran ( $X_2$ ), yaitu situasi di lingkungan kerja ketika individu kurang mendapatkan kejelasan atas persepsi peran dan ketidakmampuan memprediksi dampak dari perilaku peran seseorang. Indikator pengukuran mengacu pada Acker, Acker (2004); dan (2) Variabel mediasi ( $Z$ ), yaitu kelelahan emosional. Didefinisikan sebagai kondisi kurangnya energi, kelelahan, dan perasaan bahwa sumber daya emosional seseorang habis sehingga karyawan tidak lagi merasa mampu memberi banyak dukungan dan perhatian kepada klien (McShane & Von Glinow, 2008). Indikator kelelahan emosional mengacu pada (Babakus et al., 1999).

Populasi dan sampel penelitian ini adalah pegawai SAMSAT Medan Selatan. Jumlah populasi adalah 72 orang. Karena menggunakan teknik sampling jenuh maka besar sampel penelitian adalah sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 72 responden. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Analisa data penelitian menggunakan analisis jalur dengan terlebih dahulu memenuhi berbagai asumsi sebagaimana regresi berganda antara lain asumsi normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (Ghozali, 2013). Berdasarkan hasil uji validitas

atas instrumen variabel konflik peran, ambiguitas peran, kelelahan emosional dan kepuasan kerja diketahui seluruhnya valid karena  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0,30). Sedangkan pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel yang diuji. Hasil uji realibilitas variabel konflik peran, ambiguitas peran, kepuasan kerja dan kelelahan emosional menunjukkan nilai *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) yang lebih besar daripada 0,7 sehingga keseluruhan variabel dinilai reliabel (Ghozali, 2013).

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi terhadap variabel-variabel penelitian terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik meliputi: **Uji Normalitas**. Model penelitian ini menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogrov-Smirnov* (K-S). Hasil uji K-S Test dapat dilihat di Tabel 1. Berdasarkan hasil pada Tabel 1 terbukti bahwa data terdistribusi secara normal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada masing-masing variabel yang lebih besar dari signifikansi penelitian ( $\alpha$ ) yaitu 0,05.

**Uji Multikolinieritas**. Hasil pengujian multikolinieritas antar variabel bebas penelitian tampak pada Tabel 2. Dari Tabel 2 terlihat bahwa model penelitian ini tidak terkena gejala multikolinieritas, dimana VIF dari variabel independen tidak ada yang lebih besar dari 10 dan nilai *tolerance* juga tidak ada yang lebih kecil dari 0,1 (Ghozali, 2013).

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

		Konflik Peran	Ambiguitas Peran	Kepuasan Kerja	Kelelahan Emosional
N		72	72	72	72
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	36,75	63,78	55,15	37,26
	Std. Deviation	5,118	10,717	9,761	6,251
Most Extreme Differences	Positive	,098	,108	,121	,114
	Negative	-,059	-,058	-,079	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,831	,913	1,030	,968
Asymp. Sig. (2-tailed)		,494	,376	,239	,306

Sumber: Data Primer Diolah.

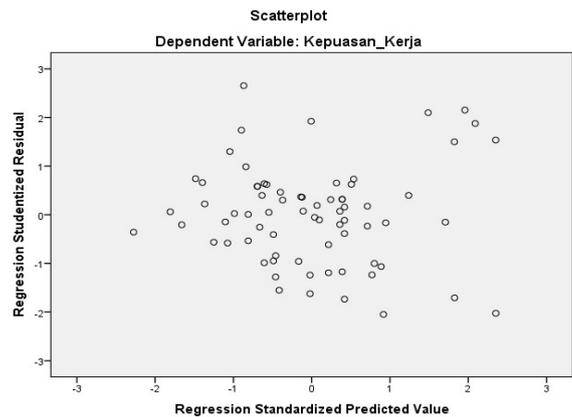
Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1	Konflik_Peran	,933	1,072
	Ambiguitas_Peran	,933	1,072

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Sumber: Data Primer Diolah.

**Uji Heteroskedastisitas.** Uji ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Grafik *scatterplot* pada Gambar 1 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak baik diatas maupun dibawah angka nol (0) pada sumbu Y, tidak berkumpul di satu tempat, sehingga dari grafik *scatterplot* dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

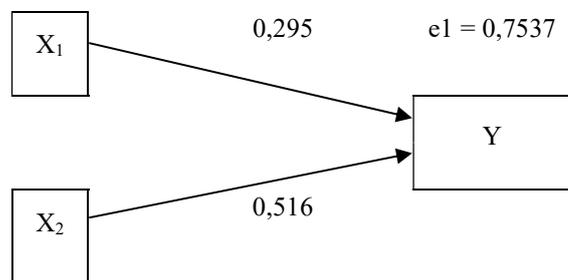


Sumber: Data Primer Diolah

Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas

**Hasil Uji Analisis Jalur**

**Koefisien Jalur I.** Koefisien ini mengacu pada output regresi model I. Diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu konflik peran ( $X_1$ ) = 0,015 dan ambiguitas peran ( $X_2$ ) = 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan arah negatif. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa variabel konflik dan ambiguitas peran berpengaruh signifikan dan negattif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi konflik dan ambiguitas peran maka akan semakin rendah kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya.

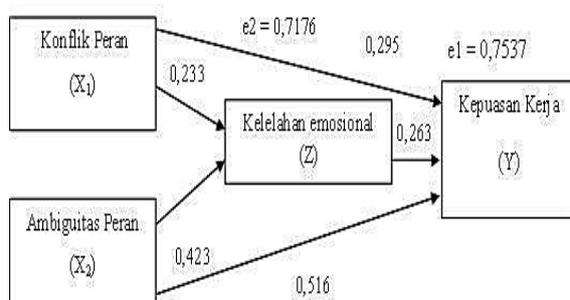


Sumber: Data Primer Diolah

Gambar 2. Jalur Model Struktur I

Besarnya nilai  $R^2$  sebesar 0,432 bermakna bahwa kontribusi pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 43,2% sementara sisanya 56,8% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dianalisis dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai  $e_1$  dapat dicari dengan rumus  $e_1 = \sqrt{(1-0,432)} = 0,7537$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur I sebagaimana tampak pada Gambar 2.

**Koefisien Jalur II.** Koefisien jalur model II berdasarkan output regresi model II. Diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu konflik peran ( $X_1$ ) = 0,015 dan ambiguitas peran ( $X_2$ ) = 0,000 dan variabel kelelahan emosional ( $Z$ ) = 0,010 lebih kecil dari 0,05 dengan arah negatif. Hasil ini bermakna bahwa variabel konflik peran, ambiguitas peran dan kelelahan emosional berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ). Semakin tinggi konflik dan ambiguitas peran serta kelelahan emosional maka akan semakin rendah kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya.



Sumber: Data Primer Diolah

Gambar 3: Jalur Model Struktur II

Besarnya nilai  $R^2$  sebesar 0,485 berarti bahwa kontribusi pengaruh konflik peran,

ambiguitas peran dan kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 48,5% sementara sisanya 51,5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Sementara itu, untuk nilai  $e_2$  dapat dicari dengan rumus  $e_2 = \sqrt{(1-0,485)} = 0,7176$ . Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II sebagaimana Gambar 3.

## Pembahasan

### Pengaruh Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja

Hasil perhitungan uji secara parsial (*t-test*) variabel konflik peran terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau 3,143 > 1,99444 dan nilai signifikan sebesar 0,015 bertanda negatif. Hal ini berarti konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu (Acker, 2004; Churiyah, 2011; Faucett et al., 2013; Palomino & Frezatti, 2016; Ritter et al., 2016; Talib et al., 2017).

Konflik peran muncul ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi tanpa mengabaikan tuntutan lainnya. Konflik peran terjadi sebagai akibat dari faktor seperti tugas yang harus dikerjakan dilakukan lebih dirasakan sebagai suatu tekanan. Nilai positif dan signifikan muncul dikarenakan dalam diri pegawai SAMSAT Medan Selatan tidak merasakan adanya ketidaksesuaian antara harapan dalam diri mereka dengan peran yang dijalankan. Mereka juga mengungkapkan jika

pekerjaan mereka bukan merupakan pekerjaan yang berat dan memang pekerjaan yang sudah semestinya mereka kerjakan. Walaupun mereka dihadapkan pada berbagai macam pelanggan dan banyak pelanggan dengan perlakuan dan kemauan yang berbeda, namun bukan menjadi hal yang dapat menyebabkan munculnya konflik peran dalam diri mereka. Namun rata-rata kepuasan kerja pada pegawai SAMSAT Medan Selatan tidak terlalu tinggi (dikarenakan tingginya tingkat ketidakpuasan terhadap kompensasi yang kurang sesuai dengan kebutuhan pegawai), namun mereka cenderung puas terhadap pekerjaan, waktu tindakan, kualitas pelayanan yang mereka berikan serta rekan kerja yang sangat mendukung, di dukung dengan ketiadaan konflik peran akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil perhitungan uji secara parsial (*t-test*) variabel ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $4,375 > 1,99444$  dengan nilai signifikan sebesar 0,000 dan bertanda negatif. Ini berarti terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara variabel ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Acker, 2004; Churiyah, 2011; Faucett & Poling, 2013; Palomino & Frezatti, 2016; Talib et al., 2017).

Ambiguitas peran terjadi saat karyawan tidak memiliki informasi, arahan dan tujuan yang jelas mengenai peran atau tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Apabila kejadian tersebut terus berlangsung, maka akan berdampak pada stres kerja yang dialami oleh

karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Hal tersebut menjelaskan bahwa meskipun pegawai SAMSAT di Medan Selatan mengalami ambiguitas peran yang dapat disebabkan oleh kurangnya penjelasan serta informasi mengenai wewenang dan juga arah tujuan dari pekerjaannya, namun hal tersebut tidak berdampak besar terhadap kepuasan kerja yang mereka rasakan. Karyawan yang mengalami ambiguitas peran karena kurang jelas dengan apa saja sebenarnya yang menjadi wewenangnya masih dapat memperoleh kejelasan informasi dengan menanyakan kembali kepada atasan, rekan kerja, atau karyawan senior yang lebih paham dan mengerti. Ketidakjelasan informasi tersebut masih dapat diatasi dengan melakukan diskusi dan juga komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja. Sehingga hal tersebut tidak akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Bahkan komunikasi yang terjalin antar karyawan tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap rekan kerja.

#### **Pengaruh Konflik Peran terhadap Kelelahan Emosional**

Hasil perhitungan uji secara parsial (*t-test*) variabel konflik peran terhadap kelelahan emosional diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2,167 > 1,99444$  dengan nilai signifikan sebesar 0,034. Ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel konflik peran terhadap kelelahan emosional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Hamwi et al., 2011; Mc Farland et al., 2016; Ferreira et al., 2019; Wittmer & Martin, 2016; Yu et al., 2010).

Hasil penelitian membuktikan bahwa konflik peran yang dialami oleh pegawai SAMSAT Medan Selatan dapat menyebabkan munculnya kelelahan emosional. Konflik peran berdampak pada munculnya stres kerja pada seseorang, sehingga cenderung akan menurunkan kemampuan pegawai dalam mengendalikan lingkungan kerja, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif atau dengan kata lain tingginya konflik peran yang terjadi dapat menurunkan kinerja. Salah satu faktor menurunnya kinerja tersebut disebabkan oleh kelelahan emosional yang dialami oleh pegawai SAMSAT Medan Selatan.

#### **Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Kelelahan Emosional**

Hasil perhitungan uji secara parsial (*t-test*) variabel ambiguitas peran terhadap kelelahan emosional diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $3,233 > 1,99444$  dengan nilai signifikansi model sebesar 0,002. Ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel ambiguitas peran terhadap kelelahan emosional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Hamwi et al., 2011; McFarland et al., 2016; Wittmer & Martin, 2016; Yu et al., 2010).

Demikian pula, ambiguitas peran dapat memicu terjadinya kelelahan emosional. Ambiguitas peran menyebabkan pegawai mengalami konflik peran atau ketidakjelasan dalam mengerjakan tugas. Ambiguitas peran dapat timbul pada lingkungan kerja saat seseorang kurang mendapat informasi yang cukup mengenai kinerja yang efektif dari sebuah peran dan ketika banyak sekali

ketidakpastian dalam aspek peran di organisasi. Secara teoritis konflik peran berdampak pada munculnya berbagai konsekuensi psikologis antara lain ketidakpuasan kerja, depresi, rendahnya komitmen keorganisasian, kelelahan emosional (McShane & Von Glinow, 2008). Riset-riset terdahulu membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kelelahan emosional (Hamwi et al., 2011; McFarland et al., 2016; Wittmer & Martin, 2016; Yu et al., 2010).

#### **Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil perhitungan uji secara parsial (*t-test*) variabel kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja diperoleh  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2,658 > 1,99444$  dengan nilai signifikansi model sebesar 0,010 dan bertanda negatif. Ini berarti terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara variabel kelelahan emosional terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kelelahan emosional karyawan maka akan semakin rendah kepuasan kerjanya, dan sebaliknya.

Secara teoritis kelelahan emosional berdampak pada aspek kognitif, sikap, perilaku kerja, dan aspek psikologis individu, antara lain kepuasan kerja (Ivancevich et al., 2014; McShane & Von Glinow, 2008). Hasil penelitian terdahulu juga mendukung pernyataan tersebut (Babakus et al., 1999; Churiyah, 2011; Huang et al., 2015; Karl & Peluchette, 2006; Khan et al., 2019; Lee & Sang-Lin, 2019; Tetrick et al., 2000)

Timbulnya rasa lelah dalam diri manusia merupakan proses yang terakumulasi dari berbagai faktor penyebab yang mendatangkan

ketegangan (stres) yang dialami oleh tubuh manusia. Kelelahan merupakan hasil dari berbagai ketegangan yang dialami oleh tubuh manusia sehari-hari. Untuk mempertahankan kesehatan dan efisiensi, banyaknya istirahat dan pemulihan harus seimbang dengan tingginya ketegangan kerja. Penyebaran terjadi terutama selama waktu tidur malam, tetapi periode istirahat dan waktu berhenti kerja juga dapat memberikan penyebaran. Timbunya kelelahan bekerja dapat diatasi dengan memperhatikan kesesuaian jam kerja pegawai dengan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan. Beberapa faktor yang menyebabkan stres dan kelelahan dalam profesi pegawai SAMSAT adalah kelebihan beban kerja yang tinggi dalam melayani masyarakat umum, masalah dalam menyeimbangkan antara tuntutan keluarga dengan tuntutan pekerjaan, konflik peran yang terjadi karena pegawai menjalankan tugas ganda dalam mengelola administrasi sekaligus melayani masyarakat, dan sumber daya yang tidak memadai.

#### **Pengaruh Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja dengan Kelelahan Emosional sebagai Variabel Mediasi**

Hasil perhitungan jalur model I membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi. Konflik peran adalah konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Konflik peran terjadi ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain

diabaikan. Sedangkan kelelahan emosional mengacu pada perasaan yang emosional berlebihan dan sumber daya emosional seseorang yang telah habis yang dialirkan oleh kontak seseorang dengan orang lain.

Kurangnya pengarahan yang cukup, ketidakjelasan tujuan serta tugas terkait peran pekerjaan dapat menyebabkan timbulnya situasi stres dan akan cenderung menimbulkan konflik. Bertambahnya beban pekerjaan yang tidak diimbangi dengan penghargaan yang seimbang dapat menyebabkan pegawai mengalami kekecewaan, rasa bosan, tertekan, apatis terhadap pekerjaannya dan merasa terbelenggu oleh tugas-tugas rutin tersebut. Situasi tersebut terakumulasi sehingga menguras sumber energi pegawai. Riset-riset terdahulu membuktikan bahwa konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kelelahan emosional (Hamwi et al., 2011; Mc Farland et al., 2016; Wittmer & Martin, 2016; Yu et al., 2010). Secara teori, kelelahan emosional ditandai dengan kurangnya energi, kelelahan, dan perasaan bahwa sumber daya emosional seseorang habis (McShane & Von Glinow, 2008) sehingga karyawan tidak lagi merasa mampu memberi banyak dukungan dan perhatian kepada klien

#### **Pengaruh Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja dengan Kelelahan Emosional sebagai Variabel Mediasi**

Hasil perhitungan jalur model II membuktikan bahwa ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kelelahan emosional sebagai variabel mediasi. Ambiguitas peran merupakan suatu kondisi dimana pegawai tidak mendapatkan informasi yang jelas mengenai peran dan tugas-

tugas yang harus mereka kerjakan. Ambiguitas peran yang dialami pegawai dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang serta mempengaruhi kemampuan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik

Karyawan yang mengalami ambiguitas peran yang tinggi akan cenderung mengalami kelelahan emosional yang kemudian akan menurunkan kepuasan kerjanya (Babakus et al., 1999; Lee & Sang-Lin, 2019). Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Walaupun setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan harapannya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, dan sebaliknya.

Temuan riset ini selaras dengan riset-riset terdahulu yang membuktikan bahwa ambiguitas peran berpengaruh signifikan dalam memunculkan kelelahan emosional (Hamwi et al., 2011; Mc Farland et al., 2016; Wittmer & Martin, 2016; Ferreira et al., 2019; Yu et al., 2010), dan kelelahan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Babakus et al., 1999; Huang et al., 2015; Karl & Peluchette, 2006; Khan et al., 2019; Lee & Sang-Lin, 2019; Tetrick et al., 2000).

## SIMPULAN

Temuan penelitian menyimpulkan bahwa konflik dan ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai SAMSAT di Medan Selatan baik

secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui variabel kelelahan emosional. Kelelahan emosional dapat memediasi secara signifikan pengaruh ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja pegawai SAMSAT Medan Selatan. Semakin tinggi konflik dan ambiguitas peran yang dialami karyawan maka akan memicu munculnya kelelahan emosional dan pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerja, dan sebaliknya.

Terkait temuan tersebut maka disarankan pimpinan perlu melakukan analisis jabatan secara tepat untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Pimpinan juga dapat berupaya untuk memberikan pengarahan secara periodik untuk menjelaskan berbagai rencana kerja instansi. Pimpinan juga perlu menentukan standar prosedur operasional yang jelas dalam proses kerja di SAMSAT Medan Selatan. Penelitian lanjutan bersifat kualitatif dengan menggunakan wawancara mendalam perlu dilakukan untuk menggali gambaran yang lebih jelas terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai SAMSAT di Medan Selatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, F., Ishaq, H. M., & Ullah, I. (2018). Antecedents and Consequence of Job Satisfaction. *J. Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(3), 1–31.
- Acker, G. M. (2004). The Effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support) on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65–73.

- <https://doi.org/10.1023/B:COMH.0000015218.12111.26>
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., Moncrief, W.C. (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58–70.
- Bao, Y., & Zhong, W. (2019). How Stress Hinders Health among Chinese Public Sector Employees: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Research and Public Health*, 16(22), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224408>.
- Cho, M., & Lee, J. (2016). Customer Incivility's Effect on Organizational Achievement and Mediated Effect on Emotional Exhaustion. *International Information Institute (Tokyo)*, 19(10A), 4491-4498.
- Churiyah, M. (2011). Pengaruh Konflik Peran, Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Ekonomi Bisnis*, 16(2), 145–154.
- Faucett, J.M., Corwyn, R.F., & Poling, T.H. (2013). Clergy Role Stress: Interactive Effects of Role Ambiguity and Role Conflict on Intrinsic Job Satisfaction. *Pastoral Psychology*, 62(3), 291–304. <https://doi.org/10.1007/s11089-012-0490-8>.
- Ferreira, A. I., Da Costa Ferreira, P., Cooper, C. L., & Oliveira, D. (2019). How Daily Negative Affect and Emotional Exhaustion Correlates with Work Engagement and Presenteeism-Constrained Productivity. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/str0000114>.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamwi, G. Alexander, Rutherford, B.N.; Boles, J.S. (2011). Reducing Emotional Exhaustion and Increasing Organizational Support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 4–13.
- <https://doi.org/10.1108/08858621111097166>.
- Huang, J.L., Chiaburu, D.S., Zhang, X., Li, Ning, & Grandey, A.A. (2015). Rising to The Challenge: Deep Acting is More Beneficial When Tasks are Appraised as Challenging. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1398–1408. <https://doi.org/10.1037/a0038976>.
- Ivancevich, J. M., Konopske, R., and Matteson, M.T. (2014). *Organizational Behavior and Management* (Tenth Edition). McGraw Hill.
- Junita, A. (2000). *Analisis Kusal Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kuantitas dan Kualitas Kerja Tenaga Penjual (Studi Pada Pedagang Besar Farmasi PT NVPD Soedarpo Corporation Wilayah Jakarta dan Bekasi*. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
- Junita, A. (2012). Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tata Ruang dan Tata Bangunan Kota Medan. *Jurnal Keuangan & Bisnis*, 4(1), 13–26.
- Junita, A. (2015). Efek Moderasi Sikap Karyawan Dalam Hubungan Kultur Pembelajaran Organisasional dan Kepuasan Konsumen di Perbankan. *Prosiding Diseminasi Hasil Penelitian Dosen Pemula STIE Harapan*.
- Karl, K.A., & Peluchette, J.V. (2006). Does Workplace Fun Buffer the Impact of Emotional Exhaustion on Job Dissatisfaction? A Study of Health Care Workers. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(2), 128–141.
- Khan, N. Z.A., Imran, A., & Anwar, A. (2019). Destructive Leadership and Job Stress: Causal Effect of emotionl Exhaustion on Job Satisfaction of Employeesin Call Centers. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(1), 135.
- Lee, M., & Sang-Lin, H. (2019). The Effects of Relationship Bonds on Bank Employees' Psychological Responses and Boundary-Spanning Behaviors. *The International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 578–

599. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2018-0358>.
- Mc Farland, Richard G., Rode, Joseph C., Shervani, Tasadduq A. (2016). A Contingency Model of Emotional Intelligence in Professional Sellin. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 108–118.
- McShane, S L., & Von Glinow, M.A. (2008). *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution* (Fourth). Mc Graw Hill.
- Palomino, M.N., Frezatti, F. (2016). Role Conflict, Role Ambiguity and Job Satisfaction: Perceptions of The Brazilian Controllers/Conflito, Ambiguidade de Função e Satisfação no Trabalho: Percepções dos Controllers Brasileiros. *Revista de Administracao. Revista de Administracao*, 51(2), 1665–1669. <https://doi.org/10.1037/apl0000152>.
- Patria, R. (2016). Pengaruh Konflik Peran Dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Auditor Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada KAP di Pekanbaru Padang dan Batam). *JOM Fekon*, 3(1), 881–895.
- Ritter, K.-J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding Role Stressors and Job Satisfaction Over Time using Adaptation Theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1655–1669. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000152>.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. PT Indeks.
- Sauer, C., & Valet, P. (2013). Less is Sometimes More: Consequences of Overpayment on Job Satisfaction and Absenteeism. . . *Social Justice Research*, 26(2), 132–150. <https://doi.org/10.1007/s11211-013-0182-2>.
- Shin, Y., Won-Moo, H., Park, K., & Hwang, H. (2020). How Managers' Job Crafting Reduces Turnover Intention: The Mediating Roles of Role Ambiguity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3792. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Talib, N., Khan, J., Kiran, A., & Ali, R. (2017). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: Evidence from Hospitals of Khyber Pakhtunkhwa (KPK). *Journal of Research in Social Sciences*, 5(1), 83–93.
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2016). Work-Family Effects of Servant Leadership: The Roles of Emotional Exhaustion and Personal Learning. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 285–297. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2559-7>.
- Tetrick, L.E. Slack, K.J., Da Silva, N., & Sinclair, R.R.A. (2000).). Comparison of The Stress–Strain Process for Business Owners and Nonowners: Differences in Job Demands, Emotional Exhaustion, Satisfaction, and Social Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 464–476. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.4.464>.
- Wittmer, J., Martin, J. (2016). Emotional Exhaustion Among Employees Without Social or Client Contact: The Key Role of Nonstandard Work Schedules. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 607–623. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9153-x>.
- Yu, Ming-Chu; Lee, Yuan-Duen; Tsai, Bin-Chuan. (2010). Relationships Among Stressors, Work-Family Conflict, and Emotional Exhaustion: A Study of Electronics Industry Employees in China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(6), 829–844.