

**PENGARUH KONFLIK PERAN DAN AMBIGUITAS PERAN TERHADAP KEPUASAN KERJA  
(Studi Pada Karyawan PT. Fumakila Indonesia)**

Salman Al Farisi  
Email: [alfarisi.saf23@gmail.com](mailto:alfarisi.saf23@gmail.com)  
Esti Margiyanti Utami, S.E., M.Si.  
Wijayanti, S.E., M.Sc.

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Purworejo**

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia merupakan faktor pendukung utama dalam berlangsungnya proses pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan tidak akan lepas dari suatu masalah, baik yang berhubungan dengan diluar organisasi maupun didalam organisasi. Salah satu masalah yang ada dalam perusahaan adalah mengenai konflik peran dan ambiguitas peran yang terjadi pada karyawan *PT Fumakila Indonesia*, hal ini tidak menutup kemungkinan akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Konflik peran dan Ambiguitas peran terhadap Kepuasan kerja studi pada karyawan PT Fumakila Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *PT Fumakila Indonesia*. Sampel penelitian ini berjumlah 105 orang. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala Likert yang sudah diuji coba dan memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Konflik peran* dan *Ambiguitas peran* secara parsial berpengaruh negatif terhadap *Kepuasan kerja*.

**Kata Kunci:** *Konflik peran, Ambiguitas peran dan Kepuasan kerja.*

**A. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia memiliki peran penting di dalam suatu organisasi. Organisasi tanpa adanya sumber daya manusia tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang mengalami kepuasan kerja cenderung lebih efektif. Robbins dan Judge (2007:113) mengatakan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Bisa dilihat dari pendapat Robbins dan Judge bahwa organisasi yang berjalan dengan baik dan efektif pasti mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menurut Robbins (2008: 99) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi

karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sedangkan seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara positif, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka.

Menurut Panggabean (2004:129) faktor penentu kepuasan kerja yang diteliti oleh beberapa peneliti mengemukakan bahwa variabel-variabel tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan karakteristik individu. Menurut Panggabean (2004:130), dari ketiga kelompok itu yang paling sering diamati adalah karakteristik pekerjaan. Mengenai unsur-unsur karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah seperti *role conflict*, *role ambiguity*. Selain itu menurut Rizzo *et, al.* (1970:151) bahwa seseorang yang mengalami konflik dan ambiguitas peran pada tingkat yang lebih tinggi akan kurang puas dengan pekerjaannya.

Menurut Rizzo *et, al.* (1970:155) konflik peran didefinisikan sebagai ketidaksesuaian atau ketidakcocokan persyaratan dalam suatu peran, yang diukur berdasarkan standar atau kondisi yang mempengaruhi kinerja peran. Sedangkan menurut Van Sell *et, al.* dan Kahn *et, al* dalam Munandar (2001: 391) mengatakan bahwa tenaga kerja yang menderita konflik peran yang lebih banyak memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dan ketegangan pekerjaan yang lebih tinggi. Selain konflik peran yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah ambiguitas peran, hal itu didukung oleh pendapat Panggabean (2004:130) mengenai unsur-unsur karakteristik pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah seperti *role conflict*, *role ambiguity*.

Menurut Katz & Kahn (1970) dalam Palomino dan Frezatti (2016:166) ambiguitas peran adalah kurangnya informasi yang berkaitan dengan evaluasi kerja, peluang untuk maju, luasnya tanggung jawab, dan harapan atasan mengenai peran seseorang. Sedangkan menurut Rizzo *et, al.* (1970:155) ambiguitas peran didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana suatu pekerjaan tersebut memiliki kekurangan dalam hal gambaran atau informasi suatu respon terhadap perilaku lain dan kejelasan mengenai persyaratan perilaku yang diharapkan. Hal ini didukung oleh Munandar (2006:390) yang menyatakan bahwa setiap tenaga kerja bekerja

sesuai dengan perannya dalam organisasi. Artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian Munandar (2006:390) mengatakan tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masalah seperti konflik peran dan ambiguitas peran.

PT. Fumakila Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dibidang produk insektisida rumah tangga dengan merk vape, gajah, dora, dan shaldan. Lokasi perusahaan berada di The Garden Center 6<sup>th</sup> Floor Suite 02, Cilandak Commercial Estate Jakarta Selatan. Menurut ibu Marina selaku bagian kepegawaian mengatakan bahwa karyawan bagian kantor PT. Fumakila Indonesia mengalami konflik peran dan ambiguitas peran. Mengerjakan pekerjaan yang selalu sama menyebabkan karyawan mengalami kebosanan dan masih terjadi kurangnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu kurangnya pedoman untuk membantu para pekerja. Sementara itu, terkait dengan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan kurangnya promosi yang di berikan oleh perusahaan, serta karyawan yang kurang nyaman dengan rekan kerja yang lain. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja”**.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja?

## **C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

1. Kajian Teori
  - a. Kepuasan Kerja

Robbin dan Judge (2008:99) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Badriyah (2015:299) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Luthans (2006:243) mendefinisikan

kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Sedangkan Gibson *et, al.* (2012:102) mendefinisikan kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, sikap ini berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

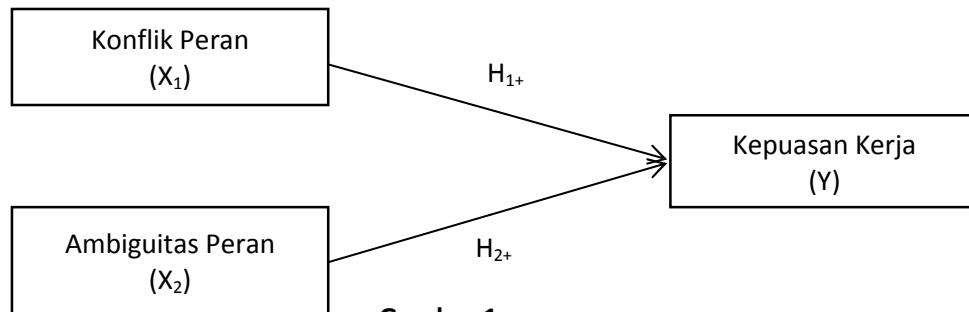
b. Konflik Peran

Mangkunegara mendefinisikan (2017:155) Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Sudiro (2018:30) Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Sedangkan Rizzo *et, al.* (1970:155) mendefinisikan konflik peran sebagai ketidaksesuaian atau ketidakcocokan persyaratan dalam suatu peran, yang diukur berdasarkan standar atau kondisi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

c. Ambiguitas Peran

Rizzo *et, al.* (1970:151) mendefinisikan ambiguitas peran sebagai suatu keadaan yang mana suatu pekerjaan tersebut memiliki kekurangan dalam hal gambaran atau informasi suatu respon terhadap perilaku lain dan kejelasan mengenai persyaratan perilaku yang diharapkan. Sedangkan Munandar (2001:392) menjelaskan bahwa ambiguitas peran dirasakan jika seorang tenaga kerja tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu.

## 2. Kerangka Pikir



**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

Keterangan:

————> : pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

## D. HIPOTESIS

### 1. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja

Rizzo *et, al.* (1970:153) mengatakan bahwa konflik peran berhubungan dengan penurunan kepuasan kerja, perilaku yang disfungsional untuk organisasi, dan pengalaman stres dan kecemasan. Van Sell *et, al.* dalam Munandar (2001:391) mengatakan bahwa tenaga kerja yang menderita konflik peran yang lebih banyak memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Konflik Peran berpengaruh Negatif terhadap kepuasan kerja.

### 2. Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Kepuasan Kerja.

Rizzo *et, al.* (1970:154) mengatakan bahwa ambiguitas peran sama seperti konflik peran berakibat pada penurunan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Kahn *et, al.* dalam Munandar (2001:392) menjelaskan bahwa ketidakjelasan sasaran (ambiguitas peran) akhirnya mengarah ketidakpuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Ambiguitas Peran berpengaruh Negatif terhadap kepuasan kerja.

## E. METODE PENELITIAN

### 1. Definisi Operasional Variabel

#### a. Konflik peran

Rizzo *et, al.* (1970:155) mendefinisikan konflik peran sebagai ketidaksesuaian atau ketidakcocokan persyaratan dalam suatu peran, yang diukur berdasarkan standar atau kondisi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Konflik peran dapat diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Rizzo *et, al.* (1970:155) yaitu:

#### a. Konflik antara nilai-nilai internal *focal person*

Konflik ini merupakan konflik personal individu ketika mengisi suatu posisi tertentu.

#### b. Konflik *intrasender*

konflik antar waktu, sumber daya, atau kemampuan *focal person*, dengan perilaku peran yang ditentukan.

#### c. Konflik antar peran

konflik antar beberapa peran karena *focal person* harus berbeda-beda, atau karena perilaku tersebut tidak saling bersesuaian, atau karena perubahan-perubahan dalam perilaku sesuai dengan situasi tertentu.

#### d. Ekspektasi dan tuntutan organisasional atau kebijakan yang saling bertentangan, permintaan yang bertentangan dari pihak lain, dan ketidaksesuaian standar evaluasi.

#### b. Ambiguitas peran

Rizzo *et, al.* (1970:151) mendefinisikan ambiguitas peran sebagai suatu keadaan yang mana suatu pekerjaan tersebut memiliki kekurangan dalam hal gambaran atau informasi suatu respon terhadap perilaku lain dan kejelasan mengenai persyaratan perilaku yang diharapkan.

Ambiguitas peran dapat diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Rizzo *et, al.* (1970:155) yaitu:

#### a. Prediktabilitas hasil atau tanggapan terhadap perilaku seseorang

merasa yakin bagaimana akan dievaluasi untuk kenaikan gaji atau promosi

#### b. Keberadaan atau kejelasan persyaratan perilaku

melakukan pekerjaan yang sesuai dan jelas apa yang harus dilakukan.

c. Kepuasan kerja

Gibson *et, al.* (2012:102) mendefinisikan kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, sikap ini berasal dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh Gibson *et, al.* (2012:102) yaitu:

- a. Gaji, jumlah gaji yang diterima dan dianggap gaji yang wajar.
- b. Pekerjaan, keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.
- c. Kesempatan promosi, tersedia kesempatan untuk promosi.
- d. Pimpinan, menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
- e. Rekan kerja, keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

2. Pengujian Instrumen Penelitian

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:52). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Cara menguji validitas dapat dilakukan dengan formula *Product Moment*, Jika nilai  $r \geq 0,3$  maka data tersebut adalah valid (Ghozali, 2011:52).

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator suatu kuesioner dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011:47). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini uji reliabilitas data dengan menggunakan metode internal *consistency reliability* yang menggunakan uji *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,7$  (Ghozali, 2011:48).

## F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

#### a. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p value</i>	Keterangan
Konflik peran ( $X_1$ )	- 0,273	0,003	Negatif dan signifikan
Ambiguitas peran ( $X_2$ )	- 0,320	0,001	Negatif dan signifikan

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai koefisien beta konflik peran ( $X_1$ ) sebesar - 0,273, ambiguitas peran ( $X_2$ ) sebesar - 0,320. Oleh karena itu persamaan garis regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = - 0,273X_1 - 0,320X_2$$

#### Pembahasan

Untuk melihat pengaruh variabel bebas, yaitu konflik peran ( $X_1$ ), ambiguitas peran ( $X_2$ ), terhadap kepuasan karyawan (Y) secara parsial maka dapat diketahui dari nilai koefisien beta dan signifikansi (Sig.) nilai  $p$  value.

#### a. $H_1$ : konflik peran berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan karyawan

Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa nilai koefisien beta variabel konflik peran ( $X_1$ ) sebesar - 0,273 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ( $p$  value < 0,05). Hal ini berarti bahwa konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan bagian kantor PT Fumakila Indonesia.



Konflik peran sebagai ketidaksesuaian atau ketidakcocokan persyaratan dalam suatu peran, yang diukur berdasarkan standar atau kondisi yang mempengaruhi kinerja peran. Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya semakin tinggi konflik peran maka kepuasan kerja akan semakin menurun. Hal ini dipengaruhi oleh konflik antara nilai-nilai internal seperti *focal person* meliputi karyawan mengerjakan pekerjaan selalu sama sehingga mengalami kebosanan, masih terjadi kurangnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Pada penelitian di bagian kantor PT. Fumakila Indonesia menunjukkan bahwa karyawan mengerjakan pekerjaan selalu sama sehingga mengalami kebosanan, masih terjadi kurangnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan konflik peran di perusahaan yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) yaitu konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja terbukti. Hal ini sesuai dengan teori konflik peran yang dikemukakan oleh Rizzo *et, al.* (1970:151) yang mengatakan bahwa apabila karyawan mengalami konflik peran, maka karyawan tersebut tidak bisa konsisten pada suatu tuntutan pekerjaan yang menyebabkan penurunan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Frezetti dan Palomino (2016) ; Johnson dan Stison (1975) ; Anfas dan Buamonabot (2016) ; Amaliah (2018) ; Bongga dan Susanty (2018) ; Keller (1975) yang menyatakan bahwa konflik peran memiliki pengaruh negatif signifikan pada kepuasan kerja.

**b. H<sub>2</sub> : Ambiguitas peran berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan karyawan**

Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa nilai koefisien beta variabel ambiguitas peran (X<sub>2</sub>) sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 (*p value* <0,05). Hal ini berarti bahwa ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan bagian kantor PT. Fumakila Indonesia.

Ambiguitas peran sebagai suatu keadaan dimana suatu pekerjaan tersebut memiliki kekurangan dalam hal prediksi suatu respon terhadap perilaku lain dan kejelasan mengenai persyaratan perilaku yang diharapkan. Ambiguitas peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja artinya semakin tinggi ambiguitas peran maka kepuasan kerja akan menurun. Hal ini dipengaruhi oleh Keberadaan atau kejelasan persyaratan perilaku, meliputi kurangnya pedoman untuk membantu para pekerja Pada penelitian di bagian kantor PT Fumakila Indonesia menunjukkan bahwa karyawan mengalami kurangnya pedoman untuk membantu para pekerja. Hal ini yang mengakibatkan ambiguitas peran di perusahaan yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) yaitu konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan teori Rizzo *et, al.* (1970:151) mendefinisikan ambiguitas peran sebagai suatu keadaan yang mana suatu pekerjaan tersebut memiliki kekurangan dalam hal gambaran atau informasi suatu respon terhadap perilaku lain dan kejelasan mengenai persyaratan perilaku yang diharapkan. Meliputi Keberadaan atau kejelasan persyaratan perilaku. Misalnya, merasa yakin dengan kemampuan, rencana dan tujuan untuk pekerjaan jelas, kurangnya pedoman untuk membantu para pekerja, membagi waktu dengan benar, tanggung jawab, menjalani tugas dengan penuh perasaan, memahami apa yang diharapkan. Situasi ini dapat membawa kepada ambiguitas peran yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Frezetti dan Palomino (2016) ; Johnson dan Stison (1975) ; Anfas dan Buamonabot (2016) ; Amaliah (2018) ; Bongga dan Susanty (2018) ; Keller (1975) yang menyatakan bahwa konflik peran memiliki pengaruh negatif signifikan pada kepuasan kerja.

## G. KESIMPULAN

1. Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja PT. Fumakila Indonesia.
2. Ambiguitas peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja PT. Fumakila Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anfas, Buamonabot, Irfandi. 2016. tentang Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja (studi pada karyawan dealer kota ternate). *SEMNAS FEKON 2016*.
- Amaliah, Nurul. 2018. Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Serasi Tunggal Mandiri di Jakarta Selatan. Skripsi Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
- Badriyah, Mila. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia: Bandung.
- Bongga, Wirson, Susanty, Ade Irma. 2018. tentang The Influence of Role Conflict and Role Ambiguity on Employee Job Satisfaction of Transportation Companies in Indonesia. Faculty of Economics and Business Telkom University. *Int. J Sup. Chain. Mgt* Vol. 7, No. 2, April 2018.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M, Konopaste, Robert, 2011. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glison, Charles, and Mark Durick, 1988. Predictors of job Satisfaction and Organizational Commitmen in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33, 61-81.
- Johnson, Thomas W, Stinson, John E, 1975. Role Ambiguity Role Conflict, and Job Satisfaction : Moderating Effect of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 3, 329-333.
- Keller, Robert T, 1975. Role Conflict, and Ambiguity: Correlates With Job Satisfaction and Values. *Personnel Psychology*. Vol. 28, 57-64.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta, Andi.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001, *Psikologi industry dan organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mutiara, Panggabean. 2004, *Manajemen sumber Daya Manusia*. Bogor selatan: Ghalia Indonesia.

- Palomino, Marilo Nunez, Frezatti, Fabio, 2006. Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perception of the Brazillian controllers. *R. Adm., São Paulo*, Vol. 51, 165-181.
- Robbins, Stephen, dan Judge, A Timothy, 2017. *Perilaku organisasi*. Salemba Empat; Jakarta.
- Robbins, Stephen, 1996. *Perilaku organisasi*. Prenhallindo; Jakarta.
- Rizzo, John R. House, Robert J. Lirtzman, Sidney I, 1970. Role conflict, role ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 56, 150-163.
- Sudiro, Achmad. 2018. *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara: Jakarta
- Sugiyono. 2015, *Metode Penelitian Pendidikan*. ALFABETA: Bandung.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional – Cet 1 – Yogyakarta*, PT. BUKU SERU.