

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, dikemukakan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan Hartanti (2010) dari Fakultas Ilmu Administrasi dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja, dan Dukungan Sosial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TELKOM Kancatel Pasuruan). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, konflik kerja, dan dukungan sosial terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel yang dipakai dalam penelitian ini sebesar 32 orang karyawan yang juga merupakan keseluruhan dari populasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil uji validitas diketahui bahwa nilai koefisien validitas tiap item pertanyaan lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel bebas dan terikat. Dari hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6 maka semua variabel yang digunakan sudah reliabel. Dari hasil analisis statistik diketahui besarnya variabel bebas terhadap variabel

terikat, antara lain stres kerja 0,039, konflik kerja 0,243, dan dukungan sosial sebesar 0,235. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja ( $X_1$ ), konflik kerja ( $X_2$ ), dan dukungan sosial ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ). Dan disimpulkan bahwa diantara ketiga variabel bebas dalam penelitian ini yang lebih dominan pengaruhnya adalah konflik kerja karena memiliki koefisien beta dan  $t_{hitung}$  paling besar yaitu sebesar 2,859.

2. Penelitian yang dilakukan Lubis (2011) dari Program Studi Ilmu Manajemen dengan judul Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Infomedia *Call Center* Telkomsel Medan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Infomedia *Call Center* Telkomsel Medan. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden dari 860 orang karyawan PT. Infomedia *Call Center* Telkomsel Medan yang didapat dengan menggunakan rumus Slovin. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil uji validitas, diketahui bahwa hasil pengujian instrumen dari variabel stres kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai yang lebih besar dari 0,361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pertanyaan dari semua variabel tersebut yang digunakan

adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Dan dari hasil uji realibilitas, diketahui bahwa nilai koefisien realibilitas pada semua variabel lebih besar dari 0,8, maka variabel-variabel yang digunakan pada instrumen tersebut adalah reliabel untuk digunakan dalam penelitian. Dari hasil analisis statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara variabel stres kerja dan iklim organisasi terhadap variabel kepuasan kerja di PT. Infomedia *Call Center* Telkomsel Medan dengan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ , hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas kurang dari 5% serta diketahui variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan karena memiliki  $t_{hitung}$  paling besar yaitu 2,441, sedangkan stres kerja mempunyai nilai -2,574.

3. Penelitian yang dilakukan Herdianita (2011) dari dari Fakultas Ilmu Administrasi dengan judul Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Retensi Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh yang signifikan antara Konflik Karyawan terhadap Retensi Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, menjelaskan pengaruh yang signifikan antara Stres Kerja terhadap Retensi Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang, dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara Konflik dan Stres Kerja Karyawan secara simultan terhadap Retensi Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 41 responden yang diambil

dari seluruh karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Dari hasil uji validitas diketahui bahwa nilai koefisien validitas tiap item pertanyaan lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel bebas dan terikat. Dari hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6 maka semua variabel yang digunakan sudah reliabel. Dari hasil analisis statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara variabel Konflik dan Stres Kerja terhadap variabel Retensi Karyawan bagian Marketing KSU Rappodi Madiun dengan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ , hal ini ditunjukkan dengan nilai probabilitas kurang dari 5% dan diketahui variabel Stres Kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Retensi Karyawan karena memiliki  $t_{hitung}$  paling besar yaitu 3,720 sedangkan Konflik Kerja mempunyai nilai 3,230.

**Tabel 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

Aspek Pembeda	Penelitian Terdahulu			Penelitian Sekarang
Peneliti dan Tahun Penelitian	Yanita Dwi Hartanti (2010).	Yulita Dewi S. Lubis (2011).	Febri Herdianita (2011).	Poundra Rizky Afrizal (2013).
Judul Penelitian	Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja, dan Dukungan Sosial	Analisis Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi	Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Retensi	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap

Lanjutan Tabel 1

	Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TELKOM Kancatel Pasuruan).	Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Infomedia <i>Call Center</i> Telkomsel Medan.	Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.	Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang).
Variabel Bebas	Stres Kerja, Konflik Kerja, dan Dukungan Sosial.	Stres dan Iklim Organisasi.	Konflik dan Stres Kerja	Konflik Kerja dan Stres Kerja.
Variabel Terikat	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Retensi Karyawan.	Kepuasan Kerja.
Hasil Analisis	Stres Kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, sedangkan Konflik Kerja dan Dukungan Sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Stres Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Iklim organisasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan karena memiliki $t_{hitung}$ paling besar	Konflik dan Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Variabel Stres Kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Retensi Karyawan karena memiliki $t_{hitung}$ paling besar yaitu 3,720 sedangkan	Konflik Kerja dan Stres Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Stres Kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kepuasan Kerja karena memiliki $t_{hitung}$ paling besar yaitu 6,231 sedangkan

Lanjutan Tabel 1

	<p>Konflik Kerja memiliki pengaruh dominan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan karena memiliki koefisien beta dan <math>t_{hitung}</math> paling besar yaitu sebesar 2,859, sedangkan Stres Kerja sebesar 0,366 dan Dukungan Sosial sebesar 0,343.</p>	<p>yaitu 2,441, sedangkan stres kerja mempunyai nilai -2,574.</p>	<p>Konflik Kerja mempunyai nilai 3,230.</p>	<p>Konflik Kerja mempunyai nilai 2,772.</p>
--	---	---	---	---

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2013

**B. Konflik Kerja**

**1. Pengertian Konflik Kerja**

Menurut Winardi (2004:384), “Konflik merupakan suatu situasi, dimana terdapat berbagai tujuan atau berbagai emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri beberapa individu atau antara beberapa individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan”. Sedangkan Walton dalam Wahyudi (2006:1), menyatakan bahwa “Konflik kerja adalah perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (*coordinated activities*)”.



Sunyoto (2012:218) menjelaskan bahwa konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-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. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut mencoba untuk menjelaskan duduk persoalan dari pandangan mereka. Perlu disadari bahwa konflik berbeda dengan persaingan. Dalam persaingan, dua pihak tersebut tidak bisa mencapai tujuan serentak, dan mereka tidak bisa saling mengganggu.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik kerja merupakan suatu situasi dimana terjadi pertentangan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda.

## **2. Perkembangan Pemikiran tentang Konflik**

Perubahan pandangan tentang konflik menurut Robbins (2008:173):

- a. **Pandangan Tradisional**  
Pandangan ini sejalan dengan sikap yang dianut banyak orang menyangkut perilaku kelompok pada tahun 1930-an dan 1940-an. Konflik dipandang sebagai akibat disfungsi dari komunikasi yang buruk, tidak adanya keterbukaan dan kepercayaan antaranggota, serta ketidakmampuan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan mereka.
- b. **Pandangan Hubungan Manusia**  
Pandangan ini berpendapat bahwa konflik adalah kejadian alamiah dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik tak terhindarkan, maka hubungan manusia mendorong kita untuk menerima keberadaan konflik. Para pengusungnya memberikan alasan dari keberadaan konflik tersebut. Konflik tidak bisa dihapuskan, dan bahkan ada saat-saat ketika konflik justru baik dan menguntungkan bagi kinerja kelompok.
- c. **Pandangan Interaksionis**  
Pendekatan ini mendorong munculnya konflik dengan dasar pemikiran bahwa sebuah kelompok yang harmonis, damai, tenang dan kooperatif biasanya menjadi statis, apatis, serta tidak tanggap

terhadap perlunya perubahan dan inovasi. Karena itu, sumbangan terbesar pandangan interaksionis adalah mendorong para pemimpin kelompok untuk mempertahankan terjadinya tingkat konflik minimum yang cukup untuk menjaga kelompok agar tetap bisa bekerja, kritis terhadap diri sendiri, sekaligus kreatif.

Berdasarkan pendapat Robbins tersebut, perubahan pandangan tentang konflik dibagi menjadi tiga, yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis. Pandangan tradisional memandang konflik sebagai sesuatu yang negatif, pandangan hubungan manusia memandang konflik adalah suatu yang alamiah dalam semua kelompok dan organisasi sehingga pandangan hubungan manusia mendorong kita untuk menerima keberadaan konflik, dan pandangan interaksionis menganggap bahwa konflik adalah suatu situasi yang diperlukan dalam suatu organisasi karena dengan adanya konflik dapat menjaga kelompok dalam organisasi agar tetap bisa bekerja dengan baik, kritis terhadap diri sendiri, sekaligus kreatif.

### **3. Bentuk-bentuk Konflik dalam Perusahaan**

Konflik dapat dikategorikan berdasarkan pelakunya, berdasarkan penyebabnya, dan berdasarkan akibatnya. Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya, sedangkan berdasarkan penyebab, konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma. Sementara itu, berdasarkan akibatnya, konflik dapat bersifat baik dan buruk.

Menurut Ivancevich (2007:43) beberapa bentuk konflik berdasarkan akibatnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Konflik fungsional (*functional conflict*), adalah konfrontasi antarkelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Konflik fungsional dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif, dan lazimnya memfasilitasi perubahan yang positif, adaptif dan inovatif.
- b. Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), adalah setiap konfrontasi atau interaksi antarkelompok yang membahayakan organisasi atau menghambat organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

Berdasarkan pendapat Ivancevich tersebut, dapat disimpulkan bahwa bentuk konflik berdasarkan akibatnya dibagi menjadi konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional merupakan suatu interaksi antarkelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi dan konflik disfungsional yang merupakan interaksi antarkelompok yang dapat merugikan organisasi. Setiap organisasi pastinya menginginkan konflik fungsional terjadi di dalam organisasinya. Karena dengan terjadinya konflik fungsional akan dapat mendorong kinerja karyawan dan tentunya dapat meningkatkan produktifitas organisasi. Tetapi pada kenyataannya, suatu organisasi tentu juga dapat mengalami konflik disfungsional, maka manajemen dalam organisasi pun harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional tersebut.

#### **4. Jenis-jenis Konflik dalam Perusahaan**

Meskipun penjelasan tentang jenis-jenis konflik dalam perusahaan berbeda-beda antara satu penulis dengan penulis lainnya, namun pada intinya,

mereka menjelaskan beberapa jenis konflik dalam perusahaan (Sunyoto, 2012:220 ; Surbakti, 2012:141-143; Gitosudarmo, 2000:103 ; Winardi, 2004:412), yaitu:

- a. **Konflik Antar Individu**  
Konflik antar individu terjadi jika antara seseorang dengan orang lain mengalami ketidaksesuaian, yang disebabkan adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Konflik antar individu juga bisa terjadi antara individu dari kelompok satu dengan individu anggota kelompok lainnya.
- b. **Konflik Antar Kelompok**  
Konflik antar kelompok terjadi jika antara kelompok yang satu mengalami ketidaksesuaian dengan kelompok lain dalam satu organisasi, karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan dan tujuan kelompoknya masing-masing. Konflik ini melibatkan kelompok sebagai satu kesatuan dengan kelompok lainnya.
- c. **Konflik Intraorganisasi**  
Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis, yaitu:
  - 1) **Konflik Vertikal**  
Konflik vertikal terjadi antara atasan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, komunikasi yang tidak sempurna antara atasan dengan bawahan, perbedaan harapan (tujuan) antara atasan dengan bawahan, perlakuan atasan yang tidak adil dengan bawahan, dan para atasan yang berupaya mengendalikan / mengontrol pihak bawahan tetapi pihak bawahan tersebut cenderung menentangnya. Para bawahan menentang atau menolak karena menurut mereka pengawasan merupakan pelanggaran kebebasan pribadi mereka.
  - 2) **Konflik Horizontal**  
Konflik horizontal adalah konflik sumber daya manusia yang terjadi antara satu bagian dengan bagian lainnya pada level yang sama dalam suatu organisasi. Penyebab utama timbulnya konflik ini karena adanya hubungan yang kurang baik antar karyawan, adanya pembagian hasil yang tidak merata antar karyawan, komunikasi yang tidak lancar antar karyawan, dan adanya persaingan yang tidak sehat antar karyawan.  
Penyebab lain timbulnya konflik horizontal biasanya adalah adanya tekanan terhadap bagian tersebut. Sebagai contoh, bagian produksi ingin meningkatkan kuantitas produksi, namun tidak cocok dengan keinginan organisasi secara keseluruhan. Konflik horizontal juga biasa terjadi karena adanya saling

ketergantungan (*interdependence*) antar bagian di dalam organisasi. Semakin tinggi tingkat dan intensitas saling ketergantungan, semakin tinggi pula kemungkinan terjadi konflik horizontal.

3) Konflik Lini-staf

Konflik ini terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.

4) Konflik Peran

Konflik ini terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Misalnya, seseorang di satu sisi dia menjabat sebagai kepala subbagian proses produksi dan dipihak lain dia menjabat sebagai kepala serikat pekerja. Suatu saat, karyawan menuntut adanya kenaikan upah yang disebabkan kenaikan biaya hidup yang semakin meningkat. Sementara itu, dilain pihak kondisi perusahaan tidak memungkinkan untuk memenuhi tuntutan tersebut karena perusahaan sedang dilanda kesulitan finansial. Kondisi seperti itu dapat menyebabkan konflik yang dialami oleh kepala subbagian proses produksi, karena sebagai kepala serikat pekerja, dia merasa mempunyai kewajiban moral untuk memperjuangkan kesejahteraan karyawan, tetapi sebagai unsur pimpinan dalam perusahaan, dia memiliki kewajiban menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

d. Konflik Antar Organisasi

Konflik bisa terjadi antar organisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, dan distributor. Seberapa jauh konflik terjadi, tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap organisasi yang lainnya atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa jenis konflik dalam perusahaan. Beberapa jenis konflik tersebut adalah konflik antar individu, konflik antar kelompok, konflik intraorganisasi, dan konflik antar organisasi. Konflik-konflik tersebut bisa terjadi sewaktu-waktu dalam suatu organisasi, maka peran manajer pun sangat berpengaruh dalam menyelesaikan konflik-konflik tersebut agar konflik dapat dihindari/diatasi dan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

## 5. Sumber-sumber Konflik Kerja

Feldman dan Arnold dalam Wahyudi dan Akdon (2005:36) membagi sumber-sumber konflik organisasi menjadi 2 bagian, yaitu:

- a. Koordinasi kerja, meliputi: saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas.
- b. Sistem kontrol organisasi, meliputi: kelemahan manajer dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan tidak dapat berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Berdasarkan pendapat Wahyudi dan Akdon tersebut, sumber-sumber konflik disebabkan koordinasi kerja dan sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas. Sedangkan sistem kontrol organisasi yaitu, kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit/bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

## 6. Manajemen Konflik Kerja

Konflik akan terjadi sejalan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi, maka manajer atau pimpinan organisasi harus mampu mengendalikan konflik disfungsional yang terjadi dalam organisasi. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi dalam organisasi membutuhkan ketrampilan manajemen tertentu. Beberapa cara untuk mengelola konflik dalam organisasi dapat dilakukan dengan cara strategi

penghindaran, strategi intervensi kekuasaan, strategi penggembosan, dan strategi resolusi. Empat strategi untuk mengelola konflik yang terjadi dalam organisasi tersebut dijelaskan dalam Gitosudarmo (2000:118):

- a. Strategi Penghindaran  
Strategi penghindaran pada umumnya tidak mempertimbangkan sumber-sumber konflik, tetapi membiarkan konflik tetap ada dalam kondisi yang terkendali. Strategi penghindaran yang dapat dilakukan adalah mengabaikan konflik yang terjadi dan melakukan pemisahan secara fisik.
- b. Strategi Intervensi Kekuasaan  
Ketika kelompok-kelompok yang sedang mengalami konflik tidak mampu menyelesaikan konflik yang terjadi diantara mereka, beberapa bentuk dari penggunaan kekuasaan dapat dipergunakan. Sumber kekuasaan dapat berasal dari hirarkhi yang lebih tinggi di dalam organisasi dalam bentuk perintah otoritatif dan dengan manuver-manuver politik.
- c. Strategi Penggembosan  
Strategi penggembosan mencoba untuk mengurangi tingkat emosional dan kemarahan dari konflik pihak-pihak yang sedang mengalami konflik. Fokus dari strategi penggembosan umumnya hanya pada permukaannya saja dan tidak sampai menyentuh pada akar dari permasalahannya. tiga strategi penggembosan yang dapat dilakukan adalah pelunakan, kompromi dan mengidentifikasi musuh bersama.
- d. Strategi Resolusi  
Cara yang paling efektif untuk menanggulangi konflik adalah strategi resolusi dengan mengidentifikasi dan memecahkan sumber yang menyebabkan timbulnya konflik. Empat jenis strategi resolusi yaitu interaksi antarkelompok, tujuan yang lebih tinggi, pemecahan masalah dan mengubah struktur.

Berdasarkan pendapat Gitosudarmo tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa strategi untuk mengelola konflik dalam organisasi. Strategi tersebut adalah dengan cara penghindaran, intervensi kekuatan, penggembosan, dan resolusi. Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, kepuasan kerja karyawan akan menjadi lebih baik dan kinerja perusahaan pun dapat meningkat.

## C. Stres Kerja

### 1. Pengertian Stres Kerja

Masalah stres dalam perusahaan menjadi gejala yang penting sejak mulai timbulnya tuntutan efisiensi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemampuan setiap orang beraneka ragam dalam mengatasi jumlah, intensitas, jenis, dan lamanya stres. Stres merupakan konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Ada banyak definisi stres kerja yang pada dasarnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya, diantaranya menurut Handoko (2001:200), “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan”. Sedangkan menurut Sunyoto (2012:215), “Stres kerja merupakan sesuatu yang menyangkut interaksi antara individu dan lingkungan, yaitu interaksi antara stimulasi dan respons”.

Rivai (2010:1008), mengemukakan bahwa “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan”.

Menurut Mangkunegara (2009:29), “Stres kerja adalah perasaan yang menekankan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja juga suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologi, sebagai konsekuensi dari tindakan. Lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis pada diri seseorang, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan dalam suatu organisasi.

## 2. Jenis-jenis Stres Kerja

Menurut Quick dan Quick dalam Rivai (2010:308) mengategorikan jenis stres kerja menjadi dua, yaitu:

- a. *Eutress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis stres kerja dapat dibagi menjadi *Eutress* dan *Distress*. *Eutress* merupakan hasil respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan bersifat membangun. Sedangkan *Distress* merupakan hasil dari respon terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan bersifat merusak.

## 3. Gejala Stres Kerja

Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Rivai (2010:309),

mengemukakan beberapa gejala stres di tempat kerja ditunjukkan dengan beberapa hal berikut:

- a. Kepuasan Kerja Rendah
- b. Kinerja yang Menurun
- c. Semangat dan Energi Menjadi Hilang
- d. Komunikasi Tidak Lancar
- e. Pengambilan Keputusan Jelek
- f. Kreatifitas dan Inovasi Kurang
- g. Bergulat pada Tugas-Tugas yang Tidak Produktif

Berdasarkan pendapat Rivai tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa gejala stres di tempat kerja. Gejala stres tersebut yaitu kepuasan kerja rendah, kinerja yang menurun, semangat dan energi menjadi hilang, komunikasi tidak lancar, pengambilan keputusan jelek, kreatifitas dan inovasi kurang, dan bergulat pada tugas-tugas yang kurang produktif. Individu dalam suatu organisasi harus bisa mencegah/mengatasi beberapa gejala stres tersebut, agar nantinya operasional organisasi dapat berjalan dengan baik.

#### **4. Faktor-faktor Penyebab Stres**

Dalam suatu organisasi, stres merupakan salah satu masalah yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Maka manajer pun harus mengetahui penyebab-penyebab yang dapat menimbulkan stres pada karyawan, agar penyebab-penyebab stres tersebut dapat dihindari. Menurut Suprihanto dalam Sunyoto (2012:217) ada beberapa penyebab stres kerja:

- a. Penyebab Fisik  
Penyebab fisik meliputi:
  - 1) Kebisingan
  - 2) Kelelahan
  - 3) Penggeseran kerja
  - 4) Jetlag
  - 5) Suhu dan kelembapan

- b. **Beban Kerja**  
Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.
- c. **Sifat Pekerjaan**
  - 1) Situasi baru dan asing
  - 2) Ancaman pribadi
  - 3) Percepatan
  - 4) Ambiguitas
  - 5) Umpan balik
- d. **Kebebasan**  
Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal itu dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.
- e. **Kesulitan**  
Kesulitan-kesulitan yang dialami di rumah, seperti ketidakcocokan suami istri. Masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang. Hal-hal seperti ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

Davis dan Newstrom dalam Mulyani (2008:21) menyatakan bahwa stres kerja disebabkan oleh beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, tetapi akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
- b. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan

- membimbing dan memberi pengarahan atau intruksi secara baik dan benar.
- c. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
  - d. Kurang mendapat tanggungjawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberi tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai, sehingga jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.
  - e. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performa yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dan pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan ambiguitas peran.
  - f. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan

dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi.

- g. Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, dan ketidakpuasan gaji yang diterima.
- h. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaan berada di bawah perusahaan pertama.
- i. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran, yaitu konflik peran *intersender*, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai. Konflik peran *intrasender*, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi di bawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.

Faktor-faktor di pekerjaan yang dapat menimbulkan stres menurut Bruin dalam Mulyani (2008:23) antara lain berupa:

- a. Ambiguitas peran. Berhubungan dengan pengalaman individu, harapan dan keterbatasan pekerjaan.
- b. Hubungan. Dimensi ini berhubungan dengan lemahnya hubungan dengan kolega, dan atasan.
- c. Beban tugas berlebih. Menunjuk pada persepsi individu bahwa mereka tidak dapat produktif atas alokasi pekerjaannya. Contohnya adalah peran berlebih dan konflik peran.
- d. Otonomi. Menunjuk pada keterbatasan pemberdayaan di tempat kerja. Otonomi dapat dilihat sebagai kontrol pekerjaan dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan.
- e. Birokrasi. Berhubungan dengan pengalaman individu dalam pekerjaan terkait dengan aturan yang ketat, prosedur, dan tata cara.
- f. Alat dan prasarana. Berhubungan dengan keterbatasan peralatan dan sarana yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
- g. Lingkungan fisik. Berhubungan dengan lingkungan tempat bekerja. Seperti temperatur dan kebisingan.
- h. Pengembangan karir. Berhubungan dengan hasil persepsi akan peluang ke depan mengenai prospek karirnya di organisasi. Kenyamanan kerja berhubungan dengan ketidakpastian pekerjaannya sekarang.
- i. Dukungan pekerjaan. Terkait dengan dukungan keluarga dan rekan kerja.

Beban kerja berlebih dan beban kerja terlalu sedikit merupakan pembangkit stres. Beban kerja bersifat kuantitatif, berupa beban kerja berlebih/terlalu sedikit, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban kerja bersifat kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melakukan suatu tugas, atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi dari tenaga kerja. “Disamping itu beban kerja berlebih kuantitatif dan kualitatif dapat menimbulkan kebutuhan untuk bekerja selama jumlah jam yang sangat banyak, yang merupakan sumber tambahan dan stres” (Mulyani, 2008:24).

Menurut Cunningham dalam Mulyani (2008:25), “Stres secara umum dapat menyebabkan keluaran negatif seperti *burnout* dan ketidakpuasan kerja dan dapat juga menyebabkan sakit jantung”. Stres dapat juga menimbulkan menurunnya kinerja individu dalam organisasi, gangguan psikologi, dan meningkatnya absensi. Ivancevich dalam Mulyani (2008:25), menyatakan bahwa “Stres kerja diukur melalui *Stress Diagnostic Survey* (SDS)”. Berdasarkan pada ukuran tersebut, maka dalam penelitian ini yang dipakai untuk mengukur stres kerja adalah dimensi konflik peran (*role conflict*), ambiguitas peran (*role ambiguity*), beban tugas berlebih (*work overload*), tanggungjawab (*responsibility for people*), dan pengembangan karir (*career development*).

## 5. Manajemen Stres Kerja

Situasi yang penuh stres merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari, terutama yang berkaitan dengan lingkungan kerja. Setiap orang dapat mengembangkan berbagai strategi dalam manajemen stres untuk meminimalkan kerugian yang diakibatkan oleh stres itu sendiri. Dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stres ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik, tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan.

Stres ringan mungkin memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu, hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk memberikan tugas yang menyertakan stres ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres. Menurut Sunyoto (2012:216) ada dua pendekatan, yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

### a. Pendekatan Individu

Dalam pendekatan individu, seorang karyawan berusaha lebih sering untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif, yaitu pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik, maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan

fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat.

b. Pendekatan Organisasi

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu, strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengatasi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional, dan program kesejahteraan.

Ada pendekatan lain terhadap stres kerja menurut Davis dalam Mangkunegara (2009:157-159), yang mengemukakan bahwa “Empat pendekatan yang melibatkan kerjasama manajemen dan para karyawan untuk manajemen stres adalah pendekatan dukungan sosial, pendekatan melalui meditasi, pendekatan melalui *biofeedback*, dan pendekatan kesehatan pribadi”.

a. Pendekatan Dukungan Sosial (*Social Support*)

Pendekatan ini dilakukan melalui aktifitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya: bermain *game* dan lelucon.

b. Pendekatan Melalui Meditasi (*Meditation*)

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi meditasi. Ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan di ruangan khusus.

c. Pendekatan Melalui *Biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

d. Pendekatan Kesehatan Pribadi (*Personal Wellnes Programs*)

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang berkelanjutan memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi dan olahraga secara teratur.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan untuk manajemen stres kerja dapat dilakukan melalui pendekatan dukungan sosial

yaitu dengan cara melakukan aktifitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan, pendekatan melalui meditasi yaitu dengan cara karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi meditasi, pendekatan melalui *biofeedback* yaitu dengan cara bimbingan medis melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog, pendekatan kesehatan pribadi yaitu pendekatan preventif sebelum terjadinya stres dan secara periode waktu yang berkelanjutan memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

#### **D. Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai (2010:475), menyatakan “Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja”. Sedangkan Mathis (2003:107), “Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya”. Kreitner (2001:224) mengemukakan bahwa, “Kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai seni pekerjaan seseorang”.

Menurut Fathoni (2006:174), kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa dari pelaksanaan tugas-tugasnya.

Hasibuan (2009:202) mengatakan bahwa, “Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap sikapnya dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat terjadi dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

## 2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Wexley (2005:129), “Kepuasan kerja sebagai cara pandang seorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas berbagai aspek pekerjaannya”. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Ini berarti, konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi pegawai dengan pekerjaannya yang meliputi perbedaan individu dan lingkungan kerjanya. Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009:118):

- a. Kepuasan Terhadap Pekerjaan  
Pekerjaan yang tidak menarik dan tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pekerjaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan. Karyawan cenderung menyukai dengan pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baiknya pekerjaan mereka. Hal ini merupakan kepuasan karyawan terhadap tugas atau beban kerja yang diberikan kepadanya.
- b. Kepuasan Kepada Sistem Penghargaan  
Kepuasan kepada sistem pekerjaan dikaitkan dengan beberapa hal, yaitu:
  - 1) Pengupahan dan Penggajian

Gaji adalah balas jasa yang harus dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati. Bila kompensasi dalam bentuk gaji dan upah diberikan secara benar, para karyawan akan terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

2) Promosi

Promosi merupakan proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi. Pada umumnya, promosi juga diikuti oleh peningkatan *income* dan fasilitas-fasilitas lain. Promosi juga mempunyai nilai lain karena promosi merupakan pengakuan terhadap kinerja karyawan.

Dalam pelaksanaannya, promosi hendaknya dilakukan dengan syarat-syarat yang jelas dan tegas. Penilaian terhadap karyawan yang hendak dipromosikan harus bersifat objektif dan tidak subjektif. Individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kepuasan terhadap Kondisi Kerja

Kondisi kerja sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan gairah kerja dalam melaksanakan tugas. Kondisi yang menyenangkan akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat. Kondisi kerja yang tidak terbatas hanya pada kondisi kerja ditempat pekerjaan masing-masing seperti nyamannya tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan tempat pekerjaan, keamanan dll. Disamping itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kerja adalah warna, kebersihan, sirkulasi udara, penerangan, aroma, musik, keamanan dan kebisingan.

Dari pendapat Hasibuan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan kepada sistem penghargaan, dan kepuasan terhadap kondisi kerja. Maka dalam penelitian ini, kepuasan yang akan diteliti meliputi kepuasan dari segi pekerjaan, sistem penghargaan yang meliputi gaji dan promosi serta yang terakhir kepuasan terhadap kondisi kerja.

### 3. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2009:120), yaitu:

- a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)  
Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang dengan yang lain (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi *over compensation inequity* tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya dan sebaliknya ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain (*under compensation*) yang menjadi pembanding atau *comparison person*.
- b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)  
Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Dia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan, maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lain lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.
- c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)  
Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila dia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan itu akan merasa tidak puas.
- d. Teori Pandangan Kelompok Sosial (*Social Reference Group Theory*)  
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh para karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.
- e. Teori Dua Faktor Herzberg  
Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek

diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Sedangkan menurut Sigit (2003:119), ada beberapa teori yang membuat kepuasan kerja:

- a. *Fulfilment Theory* (Teori Pemenuhan). Menurut teori ini, kepuasan kerja adalah fungsi dari kebutuhan. Kebutuhan disini diartikan sebagai kekurangan/kekosongan batiniah yang bersifat psikologis dan fisiologis yang tidak dapat dipantau. Kekosongan batiniah ini diisi dan dengan demikian maka puaslah kerjanya.
- b. *Reward Theory* (Teori Imbalan). Menurut teori ini, kepuasan adalah fungsi dari imbalan yang diterima seseorang. Baik mengenai jumlahnya maupun kapan waktu diterimanya, berpengaruh terhadap tingkat kepuasannya. Seberapa besar kepuasannya tergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penerimanya.
- c. *Discrepancy Theory* (Teori Kesenjangan). Menurut teori ini, kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan dari pekerja. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara apa yang seharusnya diterima dan apa yang nyata diterima. Jika dia menerima lebih besar daripada yang diharapkan, dia akan puas, sedangkan jika menerima kurang dari yang diharapkan, dia akan tidak puas.
- d. *Equity theory* (Teori Keadilan). Teori ini membandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Jika dia merasa dibayar lebih, maka dia merasa puas, sebaliknya jika dibayar kurang dari yang dibandingkan, maka dia akan merasa tidak puas.

Menurut Milton dalam Sigit (2003:120), menyebut adanya dimensi-dimensi kepuasan kerja adalah:

- a. Kerja (*Work*): termasuk minat intrinsik, variasi, kesempatan untuk belajar, kesulitan, banyaknya kegiatan, kesempatan untuk sukses dan penguasaan langkah dan metode.
- b. Bayaran (*Pay*): banyaknya bayaran, kelayakan atau adil dan cara pembayaran.
- c. Promosi (*Promotion*): kesempatan untuk promosi, kejujuran dan dasar untuk promosi.
- d. Pengakuan (*Recognition*): pujian atas pelaksanaan, penghargaan atas selesainya pekerjaan dan kritik.

- e. Kondisi Kerja (*Work Condition*): jam kerja, istirahat, peralatan, temperatur, ventilasi, kelembapan, lokasi dan *layout* fisik.
- f. Teman Sekerja (*Co-Worker*): kemampuan, kesukaan menolong dan keramahan.
- g. Penyeliaan (*Supervision*): gaya penyeliaan dan pengaruh, teknis penyeliaan, perhubungan manusia dan keahlian administrasi.
- h. Perusahaan dan Manajemen (*Company and Management*): perhatiannya terhadap karyawan, bayaran dan kebijakan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai situasi dan kondisi yang terjadi di dalam perusahaan. Situasi dan kondisi tersebut dapat berupa hal positif maupun negatif yang nantinya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap puas/tidak puas seorang individu terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja seorang individu dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Tentunya, perusahaan harus bisa mengukur kepuasan kerja para karyawan. Hal ini ditujukan agar kepuasan kerja para karyawan bisa terus dikontrol agar tidak menurun. Mengukur kepuasan kinerja menurut Robbins (2003:101), yaitu:

Dua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah angka nilai global tunggal (*Single Global Rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah fased (aspek) kerja. Metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab 1 pertanyaan, seperti misalnya “bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda?”.

Kemudian responden menjawab dengan melingkari dua suatu bilangan 1-5 yang berpadanan dengan jawaban dari “sangat dipuaskan” sampai “sangat tidak dipuaskan”. Pendekatan lain penjumlahan *fased* pekerjaan lebih canggih, metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai setiap unsur.

Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyediaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan rekan sekerja.

Berdasarkan pendapat Robbins tersebut, disimpulkan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu angka nilai global tunggal (*Single Global Rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah fased (aspek) kerja.

#### **E. Keterkaitan Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja**

Konflik kerja dan stres kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Adanya konflik kerja dan stres kerja dalam perusahaan dapat memberikan dampak positif dan negatif bagi perusahaan. Menurut De Dreu dalam Alfiah (2013:197) menyatakan bahwa, “Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja”. Guohong dalam Alfiah (2013:204) mengemukakan, “Konflik sebagai ketidaksetujuan dan perbedaan sisi pandang terhadap suatu hal. Konflik dalam organisasi memberikan dampak yang positif maupun negatif bagi organisasi”. Secara positif adanya konflik dapat meningkatkan ritme kerja, membuat pekerjaan cepat selesai dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Sedangkan secara negatif, konflik dalam perusahaan dapat menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen perusahaan dan meningkatkan *intention to quit*. Konflik diartikan suatu kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik dalam diri individu, kelompok maupun perusahaan. “Jika dalam suatu organisasi terjadi konflik yang ditandai dengan munculnya ketegangan,

permusuhan, perasaan mudah marah, emosi, kesadaran akan ketidaksesuaian aktual, perselisihan ide, pandangan dan pemikiran dan ketidaksepakatan kandungan keputusan. Sehingga hal-hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja masing-masing karyawan” (Alfiah, 20013:205). Konflik yang biasa dialami oleh karyawan adalah konflik ketika menerima dan mempelajari prosedur kerja baru serta konflik dengan teman sekerja yang berbeda pendapat. Sehingga hal tersebut akan mempengaruhi kemajuan prestasi dan kepuasan kerja yang dicapai karyawan tersebut.

Menurut Spreitzer *et al.* dalam Mulyani (2008:58), “Menguji tiap dimensi pemberdayaan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan dampak stres terhadap fisik dan psikologis”. Makna, penentuan sendiri, dan kompetensi berhubungan dengan kepuasan kerja. Hubungan yang paling kuat adalah makna, yakni untuk merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, maka pegawai harus bersemangat dan melibatkan perasaan dalam melakukannya. Robbins dalam Tunjungsari (2011:2) mengemukakan bahwa, “Dampak stres pada kepuasan kerja dapat langsung terjadi. Ketegangan yang terkait dengan pekerjaan cenderung mengurangi kepuasan kerja”. Meskipun tingkat stres rendah sampai tingkat stres sedang dapat memperbaiki kinerja, para karyawan merasakan bahwa stres itu tidak menyenangkan.

Tetapi sebenarnya, antara stres dan kepuasan kerja mempunyai hubungan timbal balik. Seseorang yang telah memperoleh kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan daya tahan terhadap stres dan dampak-dampak stres. Sebaliknya, jika seseorang mengalami stres yang berkelanjutan maka dapat menjadi sumber

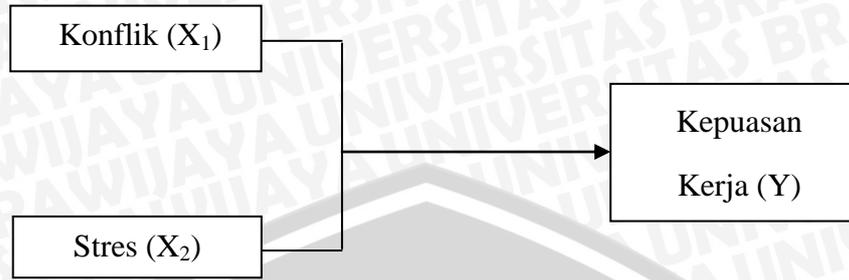
ketidakuasan dalam bekerja. Berbagai bentuk kekhawatiran dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Kita semua dari waktu ke waktu menjumpai kesulitan-kesulitan, masalah-masalah dan juga mengalami kesedihan emosional. Beberapa bentuk kesulitan terkadang timbul dari masalah-masalah di luar pekerjaan. Namun, ada beberapa kesulitan yang justru timbul berkaitan dengan pekerjaan. Salah satunya kesulitan ini adalah jika terdapat masalah ataupun konflik dalam pekerjaan yang terjadi antara atasan dengan bawahan maupun bawahan dengan teman sekerja yang nantinya dapat menimbulkan stres kerja.

Stres bukanlah suatu fenomena baru. Namun, yang baru adalah bagaimana kita dapat mengenali dan mewaspadaikan dampak dari stres kerja yang negatif. Akan tetapi, peran stres dapat membantu seseorang dalam meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Dengan stres, seseorang semakin terpacu untuk mengerahkan segala kemampuan dan sumber daya-sumber daya yang dimilikinya agar dapat memenuhi persyaratan dan kebutuhan kerja.

## **F. Model Konsep dan Hipotesis**

### **1. Model Konsep**

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan telah dikemukakan dalam bab sebelumnya, dapat diperoleh tiga konsep dalam penelitian ini, yaitu Konflik ( $X_1$ ), Stres ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) yang digambarkan pada Gambar 1 sebagai berikut:

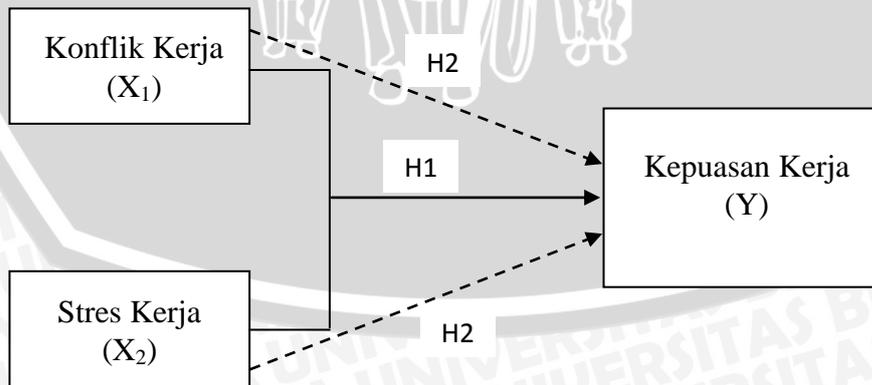


**Gambar 1 Model Konsep**

**2. Model Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan rumuan masalah penelitian yang ditetapkan di awal, maka peneliti mencoba memberikan hipotesis yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut ini:



**Gambar 2 Model Hipotesis**

Keterangan:  = Pengaruh Secara Simultan  
 = Pengaruh Secara Parsial

Berdasarkan model hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

H2 : Diduga terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Konflik Kerja ( $X_1$ ) dan Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.

