

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut jurnal penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai referensi dalam penelitian ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Judul, nama dan tahun penelitian	Variabel	Metode	Hasil penelitian
1	Kepemimpinan otentik dan budaya organisasi sebagai pendorong kepuasan kerja karyawan, Garazi Azanza, Juan Antonio Morianoy Fernando Molero(2013)	Kepemimpinan Otentik (X1) Budaya Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Y)	Metode Bias	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik sebagian memediasi hubungan positif antara budaya organisasi yang berorientasi fleksibilitas dan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memajukan teori tentang integrasi organisasi budaya dalam penelitian kepemimpinan otentik dan memberikan pedoman untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Administrasi di Rumah Sakit Umum: Kasus Rumah Sakit Umum Larissa, <a href="#">Bourntenas Dimitrios</a> , <a href="#">Catherine Kastanioti</a> , <a href="#">Tsouri Maria</a> , dan <a href="#">Niakas Dimitris</a> (2014)	Budaya organisasi(X) kepuasan kerja(Y)	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian ini membuktikan secara statistik bahwa budaya organisasi Rumah Sakit Umum Larissa tidak secara serius mempengaruhi kepuasan kerja karyawan administrasi rumah sakit.

3	Dampak Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja, Mediasi Peran Stres Kerja di Sektor Perbankan Swasta, Quarat-ul-ain, Muhammad Arif khattak, Nadeem Iqbal (2013)	X : Konflik Peran Y : Kepuasan kerja Memediasi Peran; Stres Kerja; Sektor Perbankan Swasta	Metode Kuantitatif (Populasi dan Sample)	Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara konflik peran dan stres kerja, sedangkan konflik peran memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan tekanan kerja yang terakhir memediasi konflik peran dan kepuasan kerja.
4	Pengaruh Konflik Peran Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi, Madziatul Churiyah (2011)	X1 : Konflik Peran X2 : Kelelahan Emosional Y1 : Kepuasan Kerja Y2 : Komitmen Organisasi	Eksplanator y dengan pendekatan Kuantitatif	Penelitian ini memberikan hasil bahwa konflik peran & kelelahan emosional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan komitmen terhadap organisasi, namun tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi.
5	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya, Rifdah Abadiyah & Didik Purwanto (2016)	X1 : Budaya Organisasi X2 : Kompensasi Z : Kepuasan Kerja Y : Kinerja	Pendekatan Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja (4) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (5) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Konflik Peran**

#### **2.2.1.1. Pengertian Konflik Peran**

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) ketika pesan dan petunjuk yang diberikan orang lain mengenai peran tersebut jelas, tetapi berkontradiksi atau saling eksklusif itu disebut dengan konflik peran.

Menurut Robbin dan Judge (2015) situasi di mana seorang individu sedang dihadapkan dengan sebuah ekspektasi-ekspektasi peran yang berlainan dengan ekspektasinya bisa disebut dengan konflik peran.

Menurut Winardi (2015) sekelompok aktivitas yang telah diekspektasi oleh pihak lain dan akan segera dilaksanakan individu tersebut pada posisinya dalam organisasi tempatnya bekerja sering juga disebut sebagai konflik peran.

Menurut Rizzo et. al. (1970) Dimana kompatibilitas kongruensi dinilai relatif terhadap standar kondisi yang mempengaruhi kinerja peran bisa disebut dengan konflik peran. Berdasarkan berbagai macam pendapat dapat di simpulkan bahwan konflik peran adalah konflik terjadi pada karyawan karena adanya ketidak sesuaian saat menjalankan peran-peran tertentu.

Ketika seseorang menghadapi tuntutan yang saling bertentangan antara pekerja dan keluarganya biasanya akan terjadi konflik peran. Kebingungan

untuk mengambil keputusan mana yang lebih baik tidaknya untuk dirinya salah satu faktor yang menyebabkannya adalah konflik peran. Ketika internalisasi nilai, etika, atau standar pribadi saling bertolak belakang dengan harapan orang lain juga akan terjadi akibat adanya konflik peran.

#### **2.2.1.2. Bentuk-bentuk Konflik**

Bentuk-bentuk konflik dalam organisasi menurut Mangkunegara (2011)

- 1) Konflik Hierarki merupakan konflik yang hanya bisa terjadi pada tingkatan hierarki organisasi.
- 2) Konflik Fungsional merupakan konflik yang bisa terjadi karena adanya berbagai macam fungsi departemen di organisasi.
- 3) Konflik Staf dengan kepala unit merupakan konflik yang terjadi di organisasi antara pemimpin unit dengan para stafnya.
- 4) Konflik Forma-informal merupakan konflik yang berhubungan erat dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal.

#### **2.2.1.3. Pandangan Tentang Konflik**

Ada beberapa pandangan tentang konflik menurut para ahli, antara lain :

- 1) Pandangan tradisional atas konflik menurut Robbin dan Judge (2015), menyatakan bahwa yang harus dihindari dan bahaya bisa

diyakini bahwa itu konflik. Akibat dari komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan serta kegagalan dari manajer untuk menjadi responsif terhadap kebutuhan dan masukan dari para karyawan membuat konflik dipandang sebagai hasil dari disfungsi atau sering disebut kegagalan fungsi.

- 2) Pandangan Interaksionis atas konflik menurut Robbin dan Judge (2015), untuk perubahan dan inovasi kita harus membuat kerjasama kelompok yang harmonis, damai dan tenang. Memahami bahwa konflik mempunyai level yang minimal yang dapat membangun suatu kelompok tetap bersemangat, kritis terhadap diri sendiri dan kreatif. Semua konflik bukan konflik yang baik menurut pendapat interaksionis. Ada 2 jenis konflik menurut interaksionis. Yang pertama, konflik fungsional ini adalah jenis konflik yang membangun. Yang kedua adalah konflik disfungsi konflik ini adalah konflik yang menghancurkan.

#### **2.2.1.4. Tipe dan Lokus Konflik**

Menurut Robbin dan Judge (2015) tipe dan lokus konflik adalah:

- 1) Jenis konflik

Konflik tugas terkait dengan yang terjadi isi dan tujuan dari suatu pekerjaan itu. Konflik hubungan konflik yang didasari atas hubungan interpersonal dalam suatu organisasi tersebut. Konflik proses adalah konflik yang terjadi saat sedang mengerjakan segala

pekerjaan yang sudah ada, tentang bagaimana cara menyelesaikannya.

#### 2) Lokus konflik

Konflik ini baru akan terjadi apabila ada 2 orang. Konflik intragrup sudah bisa dipastikan bahwa konflik ini akan terjadi didalam sebuah grup atau tim. Konflik antar kelompok, sudah bisa dipastikan bahwa konflik ini akan terjadi di antar grup atau tim.

#### **2.2.1.5. Penyebab Terjadinya Konflik**

Menurut Mangkunegara (2011) penyebab terjadinya konflik kerja antara lain:

- 1) Koordianasi kerja yang tidak dilakukan oleh pekerja.
- 2) Ketergantungan pegawai dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Tugas yang diberikan tidak jelas.
- 4) Perbedaan dalam orientasi kerja.
- 5) perbedaan dalam memahami tujuan organisasi.
- 6) Perbedaan persepsi.
- 7) Sistem kompetensi insentif.
- 8) Strategi permotifasian yang tidak tepat.

#### **2.2.1.6. Akibat-akibat Konflik**

Menurut Nitisemito (1996) akibat-akibat ada 2 yaitu akibat positif dan akibat negatif:

1. Akibat Positif
  - a. Akan menimbulkan kemampuan mengoreksi diri.
  - b. Dapat meningkatkan prestasi.
  - c. Bisa menjadi pendekatan yang lebih baik.
  - d. Bisa mengembangkan alternatif yang lebih baik
2. Akibat Negatif
  - a. Subyektif dan emosional.
  - b. Apriori.
  - c. Saling menjatuhkan.
  - d. Frustrasi.

#### **2.2.1.7. Metode-metode Penanganan Konflik**

Menurut Martoyo (2000) metode-metode penanganan konflik antara lain:

- 1) Mengidentifikasi masalah.

Dilakukannya metode ini bertujuan untuk mengetahui pokok dari permasalahannya agar tidak keliru dalam penanganannya.

- 2) Menentukan tujuan yang hendak dicapai.

Setelah masalahnya terpecahkan baru melakukan metode ini. Tujuan tersebut dapat bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

- 3) Menentukan kriteria keberhasilan.

Untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan.

4) Menjabarkan alternatif-alternaif tindakan.

Beberapa alternatif pemecah masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan yang terbaik.

5) Memilih alternatif terbaik.

Dalam pemilihan aternatif terbaik ini dipilih yang paling tepat agar semua tujuan penanganan konflik dapat tercapai.

6) Percobaan dan penyempurnaan.

Setelah alternatif terbaik dipilih perlu beberapa percobaan, bila dirasa kurang tepat maka akan disempurnakan lagi.

7) Pelaksanaan.

Setelah dilakukan penyempurnan-penyempurnan yang matang maka diharapkan konflik bisa diatasi dengan baik dan benar.

#### **2.2.1.8. Indikator Konflik Peran**

Menurut Greenhause dan Beutell (1985), konflik peran memiliki 3

Indikator yaitu:

1) Time based conflict

Time based conflict adalah konflik yang terjadi karena waktu yang digunakan untuk memenuhi satu peran tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran lainnya, artinya pada saat yang bersamaan seorang yang mengalami konflik peran ganda tidak akan bisa melakukan dua peran atau lebih.

2) Strain based conflict



Strain based conflict adalah ketegangan yang dihasilkan oleh salah satu peran membuat seseorang sulit untuk memenuhi tuntutan peran yang lain. Ketegangan yang ditimbulkan akan mempengaruhi kualitas hidup secara keseluruhan.

3) Behaviour based conflict

Behavior based conflict adalah konflik yang muncul ketika suatu tingkah laku efektif untuk satu peran namun tidak efektif digunakan untuk peran yang lain. Ketidakefektifan tingkah laku ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran individu akan akibat dari tingkah lakunya kepada orang lain.

#### 2.2.1.9. Macam-macam Konflik Peran

Menurut Rizzo et. al. Dalam Winardi (2007) macam-macam konflik peran sebagai berikut:

- 1) *Intrasender role conflict*, yang dapat terjadi jika terdapat incompatible pesan-pesan dan perintah-perintah yang berbeda yang bersumber dari seorang anggota role-set.
- 2) *Intersender role conflict*, yang dapat terjadi jika pesan-pesan atau perintah-perintah yang berasal dari seorang role senders bertentangan dengan pesan-pesan atau perintah-perintah yang berasal dari role sender lainnya.
- 3) *Interrole conflict*, yang terjadi jika perintah-perintah yang berkaitan dengan keanggotaan seseorang pada suatu kelompok

incompatible dengan perintah-perintah yang berasal dari keanggotaannya pada kelompok yang lain.

- 4) *Person-role conflict*, yang dapat terjadi jika tuntutan peran tidak sesuai dengan nilai-nilai, sikap, atau pandangan-pandangan focal person.

## **2.2.2. Budaya Organisasi**

### **2.2.2.1. Penegrtian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter (2007) sepertiapa karyawan berperilaku dalam sebuah organisasi yang ditentukan, oleh sebuah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggotanya dalam sebuah organisasi merupakan definisi dari budaya organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2015) sistem yang memiliki berbagai arti yang dapat diggunakan untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain dimana itu dilakukan oleh pegawai organisasi tersebut merupakan budaya organisasi.

Menurut Edison dkk (2017) budaya organisasi adalah norma-norma dan filosofi yang baru yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu dan itu didapat dari hasil proses melebur gaya budaya atau perilaku setiap individu yang mereka bawa kedalam organisasi.

Berdasarkan berbagai macam pendapat mengenai budaya organisasi maka dapat disimpulkan bahwan budaya organisasi adalah suatu

karakteristik pada suatu organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota dalam menjalankan suatu kegiatan.

#### **2.2.2.2. Cara Mempelajari Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter (2007) para karyawan mempelajari budaya dengan berbagai macam cara, antara lain:

##### 1) Cerita

Organisasi sendiri biasanya berisi tentang hal-hal seperti pendiri organisasi itu, pelanggaran peraturan-peraturan, tanggapan tentang kesalahan-kesalahan masa lalu, yang menggambaran peristiwa yang signifikan manusia.

##### 2) Ritual

Untuk mengungkapkan serta meneguhkan nilai-nilai dalam organisasi perlu mencakupi fasilitas dalam organisasi, cara karyawan harus berpakaian, mobil yang disediakan dan pesawat pribadi milik perusahaan. Sasaran yang penting adalah Ritual ini merupakan serangkaian kegiatan yang terus berulang Simbol.

##### 3) Bahasa

Dikarenakan untuk mengenali para anggota sebuah budaya yang mempunyai bayak organisasi dan unit didalam organisasi digunakanlah bahasa.

#### **2.2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbin dan Judge (2015) karakteristik budaya budaya organisasi antarlain:

1) Inovasi dalam pengambilan resiko

Sejauh mana perusahaan dapat mendorong para pegawainya untuk berinovasi dan mengambil resiko.

2) Perhatian kerincian

Sejauh mana perusahaan mendorong para karyawannya untuk menunjukkan kecermatan, analisi dan perhatian kepada rincian.

3) Orientasi pada hasil

Perusahaan menitikberatkan orientasinya pada hasil dan bukan pada proses dan teknik yang digunakan oleh karyawan tersebut untuk mencapai hasil.

4) Orientasi orang

Tingkat efek yang diberikan manajemen akibat dari pengambilan keputusan oleh para manajemen dari hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.

5) Orientasi tim

Bukannya oleh individu-individu tetapi kegiatan tim diorganisasikan sekitar tim-tim oleh perusahaan.

6) Keagresifan

Bukannya santai-santai, perusahaan lebih mengharapkan para pegawai untuk agresif.

#### 7) Kemantapan

Lebih menekankan untuk mempertahankan status quo dari pada pertumbuhan suatu perusahaan.

#### **2.2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbin dan Judge (2015) fungsi dari budaya organisasi itu ada 5 yaitu:

- 1) Dalam menyampaikan menciptakan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain, bisa digunakan saat mendefinisi batasan.
- 2) Bagi para anggota organisasi bisa digunakan untuk menyampaikan suatu perasaan dan identitas sendiri.
- 3) Daripada kepentingan dirisendiri, budaya akan memfasilitasi komitmen yang lebih besar.
- 4) Dengan menyediakan standar bagi apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan, budaya menjadi perekat sosial untuk mendorong stabilitas dari sistem sosial.
- 5) Tingkah laku dan perilaku dari para pekerja dapat dibentuk melalui pengambilan perasaan dan mekanisme pengendalian.

#### **2.2.2.5. Cara Mempertahankan Suatu Budaya**

Menurut Robbin dan Judge (2015) untuk mempertahankan suatu budaya hidup bisa dilakukan dengan cara:

- 1) Pemilihan, untuk merekrut individu yang mempunyai keahlian, pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja adalah tujuan secara eksplisit dari suatu proses pemilihan.
- 2) Manajemen puncak, dampak utama yang bisa terjadi pada budaya organisasi bisa jadi itu akibat dari tindakan manajer puncak.
- 3) Sosialisasi, sosialisasi biasanya dibutuhkan oleh karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan budaya yang berlaku di organisasi tersebut, tanpa peduli sebaik apa perusahaan dalam merekrut dan menyeleksi karyawan.
- 4) Tahap sebelum kedatangan, para pendatang baru membuat ekspektasi mereka sendiri tentang pekerjaan dan organisasi, dan perlu diketahui bahwa pendatang baru datang dengan serangkaian nilai, tingkah laku.
- 5) Pertemuan, ditahap ini biasanya pendatang baru mempertentangkan kemungkinan dari ekspektasi mereka sendiri karena bisa jadi ekspektasi berbeda dengan realita.

#### **2.2.2.6. Usaha Untuk Mempertahankan Budaya Organisasi**

Menurut Wahjono (2010) usaha-usaha sosialisasi untuk mempertahankan budaya organisasi

- 1) Menyeleksi karyawan baru, perusahaan mengharapkan menemukan sumberdaya yang cocok dengan visi pendiri atau yang mempunyai potensi pengembangan diri yang besar dengan adanya seleksi karyawan baru perusahaan.
- 2) Penempatan kerja, sumberdaya yang baru diharapkan bisa disiplin pada saat ditempatkan di unit kerja melalui pelatihan yang dilakukan perusahaan.
- 3) Penguasaan kerja, jika karyawan sudah memasuki masa kerja yang cukup maka penugasan akan didapatkan.
- 4) Mengukur dan memberi penghargaan, dilakukan dengan seksama sesuai dengan apa telah disepakati bersama.
- 5) Ketaatan pada nilai-nilai yang penting, saat pegawai tersebut mempunyai rasa memiliki organisasi, maka dengan sendirinya akan bersikap taat.
- 6) Hikmah terhadap sejarah organisasi, saat pegawai memiliki rasa ketaatan, rasa cinta rasa memiliki organisasi tersebut maka hikmah terhadap sejarah organisasi akan kita dapatkan dengan sendirinya.
- 7) Model peran konsisten dibutuhkan untuk proses sirkuler berikutnya, melakukan perekrutan anggota organisasi baru membuat pegawai lama akan melakukan kegiatan yang sama.

#### **2.2.2.7. Cara Membuat Budaya Organisasi Yang Dominan**

Menurut Wahjono (2010) budaya organisasi yang dominan

1) Budaya kuat melawan budaya lemah

Budaya kuat menciptakan iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi itu dipengaruhi oleh perilaku setiap anggotanya karena tingkat kebersamaan yang tinggi dan intens.

2) Budaya vs formalisasi

Jalan yang berkebalikan tetapi mempunyai tujuan yang sama dapat dilakukan oleh budaya dan formalitas. Untuk mengontrol dan bertindak sebagai sebuah *substitute* bagi formalisasi bisa menggunakan budaya sebagai sarana yang kuat.

3) Budaya organisasi lewat budaya nasional

Dampak yang lebih besar pada para karyawan daripada organisasi mereka sendiri dapat dilakukan oleh Budaya nasional.

**2.2.2.8. Cara Menciptakan Budaya Yang Baik dan Beretika**

Menurut Robbin dan Judge (2015) menciptakan budaya yang baik dan beretika bisa dilakukan dengan cara:

- 1) Menjadi panutan yang terlihat, manajemen puncak akan menjadi patoka untuk para pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.
- 2) Mengomunikasikan ekspektasi yang beretika, dengan cara membagikan kode etik organisasional yang menyangkup prinsip dasar dan aturan etika dapat meminimalkan ketidakjelasan.
- 3) Menyediakan pelatihan yang beretika, untuk menegakkan standar etika perlu diadakan seminar, loka karya serta program pelatihan.



- 4) Memberi imbalan untuk tindakan yang beretika dan memberi hukuman untuk tindakan yang tidak beretika, memberikan imbalan yang tampak bagi mereka yang beretika dan memberika hukuman yang mencolok bagi mereka yang tidak beretika, beretika atau tidak beretika diukur atas kode etik perusahaan.
- 5) Menyediakan mekanismen perlindungan, melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa ketakutan dan teguran dapat dilakukan secara formal karena tersedianya mekanisme perlindungan.

#### **2.2.2.9. Cara Menciptakan Budaya Organisasi Yang Positif**

Menurut Robbin dan Judge (2015) budaya organisasi yang positif bisa dilakukan dengan cara:

- 1) Membangun kekuatan pekerja, hal ini digunakan untuk menekankan dan memperlihatkan bahwa mereka dapat mengapitalisasikan kekuatan mereka pada para pekerja, walaupun budaya organisasi yang positif tidak mungkin mengabaikan permasalahan yang ada.
- 2) Imbalan diberikan banyak daripada memberikan hukuman, memberikan imbalan tidak lah sulit bisanya dilakukan dengan memberikan gaji maupun promosi.
- 3) Menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan, bukan hanya pekerja memberikan kontribusi efektif bagi organisasional tetapi juga menghargai perbedaan antara pekerja dengan karir.

- 4) Batasan dari budaya yang positif, .pekerja menjadi bimbang apakah mereka sudah melakukan dengan baik atau belum, meskipun perusahaan sudah memberlakukan semua aspek dan budaya organisasi yang positif.

### **2.2.3. Kepuasan Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang bersifat positif tentang pekerjaan mereka yang diperoleh dari evaluasi karakteristiknya. Begitu juga Menurut Moorhead dan Griffin (2013) kepuasan kerja adalah pencerminan tingkat dimana orang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Dan Menurut Wibowo (2015) kepuasan kerja adalah suatu tingkat perasaan senang yang merupakan penilaian positif terhadap pekerjaan maupun lingkungan tempat kerjanya.

Menurut Prihansa (2018) kepuasan kerja sekumpulan perasaan seorang pegawai atas pekerjaannya, apakah merasa senang ataupun tidak senang dan itu dihasilkan dari interaksi antara pekerja dengan lingkungan pekerjaan maupun sebagai persepsi sikap mental, merupakan penilaian atas pegawai pada pekerjaannya. Dan Menurut Badriyah (2015) kepuasan kerja sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang senang maupun yang tidak senang mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian kerja masing-masing.

Menurut Sinambela (2017) kepuasan kerja perasaan seorang pegawai atas pekerjaannya yang dihasilkan berdasarkan usahanya sendiri dan didukung oleh hal-hal yang berasal dari luar dirinya atas keadilan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Berdasarkan dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang yang merasa puas terhadap pekerjaannya.

#### **2.2.3.2. Teori-teori Kepuasan Kerja**

Teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2011) antara lain:

- 1) Teori keseimbangan, komponennya *input, outcome, comparason person, equity in equity*.
- 2) Teori perbedaan, menghitung antara selisih yang seharusnya dengan kenyataan
- 3) Teori pemenuhan kebutuhan, kepuasan pegawai akan terpenuhi bila merasa puas
- 4) Teori pandangan kelompok, bukan hanya pemenuhan saja tetapi kepuasan juga tergantung pada kelompok.
- 5) Teori dua faktor dari Herzberg, untuk menganalisis puas atau tidak puasnya
- 6) Teori penerapan

#### **2.2.3.3. Fakto-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Usman (2010):

- 1) Imbalan Jasa.
- 2) Rasa Aman.
- 3) Pengaruh antar pribadi.
- 4) Kondisi lingkungan kerja.
- 5) Kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.

Menurut Sinambela (2017) terdapat 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

- 1) faktor psikologi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap kerja, bakat dan ketrampilan.
- 2) faktor sosial : faktor yang mengurus tentang interaksi sosial baik dengan pegawai maupun dengan atasannya.
- 3) faktor fisik, faktor tentang kondisi fisik lingkungan dan pegawai.
- 4) faktor finansial, faktor tentang jaminan sosial serta kesejahteraan sosial.
- 5) mutu pengawasan, faktor untuk meningkatkan hubungan baik antara pemimpin dan bawahan.
- 6) faktor hubungan antar pegawai: manajer dan pegawai, fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial antar pegawai, sugesti, emosi dan situasi kerja.

Penyebab kepuasan kerja menurut Menurut Sinambela (2017) ada 2 faktor:

- 1) faktor gaji, pekerja mendapatkan gaji yang bagus dan aktivitas pekerjaan yang bervariasi.
- 2) perbedaan individu, faktor tentang harga diri dan kepuasan kerja.

#### **2.2.3.4. Indikasi Kepuasan Kerja**

Menurut Edison dkk (2017) beberapa indikasi kepuasan kerja:

- 1) Upah, kelayakan upah yang diberikan kepada pekerja.
- 2) Pekerjaan, dapat bertanggung jawab kepada pekerjaannya sendiri.
- 3) Kesempatan promosi, memberikan peluang untuk pekerja mendapat promosi.
- 4) Penyelia, penyelia harus memberikan perhatian pada bawahannya.
- 5) Rekan sekerja, kontribusi yang diberikan rekan kerja selama melaksanakan pekerjaan.

#### **2.2.3.5. Dampak Ketidakpuasan Kerja**

Dampak Ketidakpuasan Kerja menurut Robbins dan Judge (2015)

##### **1) *Exit***

Ini adalah merupakan salah satu respon langsung bila pekerja tidak puas akan pekerjaan. Dan menunjukkan perilaku ingin meninggalkan organisasi.

##### **2) *Voice***

Berusaha memperbaiki kondisi, menganjurkan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan melakukan beberapa aktifitas yang berentuk persyarikatan, baik secara aktif maupun konstruktif.

3) *Loyalty*

Pekerja menunggu kondisi untuk membaik secara pasif, termasuk saat organisasi mendapatkan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4) *Neglect*

Neglect memperburuk keadaan termasuk kemangkiran atau keterlambatan, dapat mengurangi usaha dan dapat meningkatkan tingkat kesalahan, pengaruh itu sendiri bersifat pasif.

**2.2.3.6. Upaya Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Upaya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja menurut Prihansa (2018):

1) Perubahan struktur kerja

Bisa dilakukan dengan cara melakukan perputaran pekerjaan dan juga dengan cara perluasan pekerjaan.

2) Melakukan perubahan struktur pembayaran

Perubahan sistem ini bisa dilakukan dengan cara, pembayaran berdasarkan keahliannya, pembayaran berdasarkan jasa yang telah

disumbangkan, dan yang terakhir adalah pembayaran berdasarkan kelompok.

3) Pemberian jadwal kerja fleksibel

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel ini tetap taat pada peraturan organisasi.

4) Program pendukung

Program pendukung ini bisa berupa pusat kebugaran dan kesehatan, rekreasi, penghasilan tambahan, dll.

#### **2.2.3.7. Cara Menghindari Ketidakpuasan Kerja**

Cara menghindari ketidakpuasan kerja menurut Badriyah (2015)

- 1) Membuat pekerjaan itu menjadi lebih menyenangkan untuk para pegawai.
- 2) Pemberian gaji yang adil kepada para karyawan.
- 3) Seorang karyawan ditempatkan pada posisi kerja yang benar
- 4) sesuai dengan kemampuan mereka.
- 5) Sebisa mungkin menghindari kebosanan dengan pengulangan pekerjaan.

### **2.3. Hubungan Antara Variabel**

#### **2.2.1. Pengaruh Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja**

Peran merupakan posisi yang penting karena mempunyai harapan yang terus berkembang dari norma-norma yang sudah dibangun. Karyawan kerap

memiliki peran dalam suatu organisasinya. Peran sering kali menimbulkan konflik dalam diri karyawan yang akan berdampak pada kepuasan kerja.

Suatu konflik dapat berdampak pada diri karyawan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja adalah saling menjatuhkan satu sama lain dan merasa frustrasi. Dan karena itu kepuasan pegawai tersebut akan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja.

Konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa semakin rendah konflik peran yang terjadi pada karyawan, maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan semakin meningkat diperusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Quarat-ul-ain, Muhammad Arif khattak, dan Nadeem Iqbal (2013) yang berlokasi di Sektor Perbankan Swasta, menyatakan bahwa bahwa konflik peran memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Dengan memakai variabel konflik peran, kepuasan kerja dan mediasi pada peran stress kerja.

### **2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi mengacu pada kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi, budaya organisasi yang satu dengan yang lainnya pastinya berbeda. Bagaimana anggota organisasi tersebut berperilaku dan melakukan pekerjaan dapat dilihat melalui budaya organisasinya, oleh sebab itu suatu perusahaan membutuhkan kesesuaian antara individu dalam organisasi dan budaya suatu organisasi.



Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang terjadi pada organisasi, maka kepuasan kerja karyawan yang dirasakan juga semakin tinggi di perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dimitrios Belias dan Athanasios Koustelios (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

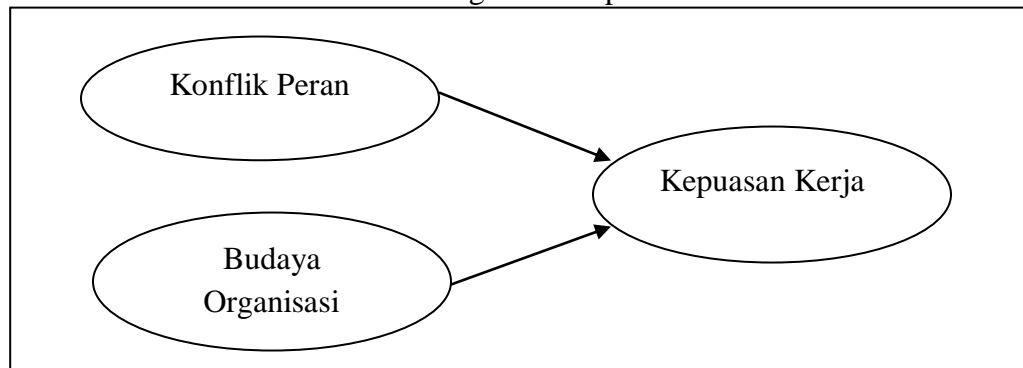
#### **2.4. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan gambar kerangka konseptual di bawah ini dapat diuraikan bahwa keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawan. Setiap organisasi selalu akan berusaha meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan agar apa yang jadi tujuan dari sebuah perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kepuasan kerja merupakan tingkat dimana seseorang menemukan kepuasan atau pemenuhan dalam pekerjaan mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, antara lain konflik peran dan budaya organisasi.

Konflik peran merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, apabila seorang karyawan harus mengerjakan dua pekerjaan sekaligus dalam satu waktu maka dapat merusak konsentrasi mereka. Pada dasarnya seseorang hanya dapat mengerjakan satu pekerjaan saja agar dapat di jalankan dengan baik sesuai standar yang ditentukan.

Budaya organisasi yang ada pada perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, oleh karena itu sebuah organisasi harus mengetahui masing-masing individu dalam sebuah organisasi sehingga dapat membentuk suatu budaya organisasi yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Jika budaya organisasi dalam sebuah perusahaan baik maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan baik.

Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual



## 2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono : 2012). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan berdasarkan pada teori relevan, belum di dasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sedangkan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 : Konflik peran berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan