

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO.	JUDUL	PENELITI	VARIABEL		METODE PENELITIAN	SAMPEL	HASIL
			(D)	(I)			
1.	Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Intensi Keluar (Studi Pada Anantara Seminyak Resort & Spa, Bali)	Novie Margarani Akwan (2013)	Intensi Keluar	Konflik Peran dan Stres Kerja	SEM	60 Karyawan	Konflik peran dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Konflik peran dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi keluar. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Kepuasan kerja terbukti menjadi mediasi dalam hubungan konflik peran dan stres kerja terhadap intensi keluar
2.	Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang)	Poundra Rizky Afrizal (2014)	Kepuasan Kerja	Konflik Kerja dan Stres Kerja	Analisis Regresi Berganda	36 Karyawan	Pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama-sama) antara variabel bebas (Konflik Kerja dan Stres Kerja) mempengaruhi variabel terikat (Kepuasan Kerja). Selain itu, secara parsial diketahui bahwa Konflik Kerja (X1) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	JUDUL	PENELITI	VARIABEL		METODE PENELITIAN	SAMPEL	HASIL
			(D)	(I)			
3	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan <i>Hull Construction</i> Di PT. Dok Dan Perkapalan Surabaya	Maslatifa Hanim (2016)	Kinerja Karyawan	Stres Kerja	SEM	83 Karyawan	Stres kerja mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan, stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, variabel stres kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan, dan terbukti bahwa kepuasan kerja merupakan mediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan
4	Pengaruh Konflik Peran, Ambiguitas Peran Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (PT . Midi Utama Indonesia Tbk Branch Samarinda)	Ismi Rija Nur (2016)	Kinerja Karyawan	Konflik Peran, Ambiguitas Peran dan Stres Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	40 Karyawan	Nilai negatif variabel Konflik Peran, Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Pegawai dan Nilai Stress Kerja yang Positif terhadap Kinerja Pegawai memiliki hubungan yang kuat
5.	Peranan Stres dan Kepuasan Kerja di Industri Perbankan: Peranan Mediasi Stres Kerja di Cina	Syed Talib Hussain (2015)	Kepuasan Kerja	Ambiguitas Peran, Konflik Peran dan Stres Kerja	Analisis Regresi	305 Karyawan	Dalam hasil analisis Korelasi dan Regresi, ditemukan bahwa, peran ambiguitas dan konflik peran memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja.
6.	Dampak Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja, Memediasi Peranan Stres Kerja di Bidang Perbankan Swasta di Pakistan	Quarat-ul-ain (2013)	Kepuasan Kerja	Konflik Peran	SPSS	350 Karyawan	Hubungan positif yang signifikan antara konflik peran dan stres kerja sedangkan konflik peran memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan stres kerja menjadi mediasi antara konflik peran dan kepuasan kerja.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Konflik Peran

2.2.1.1 Definisi Konflik Peran

Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok. Harapan peran berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar. Jika keseluruhan harapan peran tidak dengan jelas menunjukkan tugas-tugas apa yang seharusnya dilaksanakan seseorang dan bagaimana individu seharusnya berperilaku, maka akan terjadi kekacauan peran. Kekacauan peran dapat disebabkan baik oleh harapan-harapan peran yang tidak memadai maupun harapan-harapan peran yang tidak bersesuaian. Harapan-harapan peran yang tidak konsisten menciptakan konflik peran bagi seseorang.

Menurut Robbins and Judge dalam Saraswati dan Sirait (2015:183) konflik peran adalah suatu situasi yang mana individu dihadapkan oleh ekspektasi peran yang berbeda-beda. Menurut Kreitner and Kinicki yang diterjemahkan oleh Biro Bahasa Alkemis (2014:15), konflik peran terjadi ketika anggota tatanan peran yang berbeda mengharapkan hal yang berbeda dari penerima peran.

Handoko (2012:349) mengatakan bahwa konflik peran dalam diri individu yaitu sesuatu yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

2.2.1.2 Indikator konflik peran

Menurut Greenhaus dan Beutell (1985) dalam Hotmaida Elfrida (2015), 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. Ketegangan peran ini termasuk stres, tekanan darah meningkat, kecemasan, cepat marah, dan sakit kepala.

3. Behaviour based conflict

Behaviour 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.

Menurut Wexley terjemahan Shobaruddin (2003:171) indikator konflik peran antara lain:

a. Peran

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

b. Harapan Peran

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

c. Peran Sosial

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

Sedangkan menurut Rizzo et al. Dalam Winardi (2007:198-201) mengklasifikasikan konflik peran sebagai berikut:

- *Intrasender role conflict*, yang dapat terjadi jika terdapat *incompatible* pesan-pesan dan perintah-perintah yang berbeda yang bersumber dari seorang anggota *role-set*.
- *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.
- *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.
- *Person-role conflict*, yang dapat terjadi jika tuntutan peran tidak sesuai dengan nilai-nilai, sikap, atau pandangan-pandangan *focal person*.

2.2.1.3 Tipe-tipe Konflik Peran

Menurut Katz, et al. (1978) dalam Winardi (2003:271) terdapat enam tipe konflik peran, yang menurut mereka relatif umum terlihat dan dijumpai pada berbagai organisasi, antara lain:

1. Konflik intra pengirim (intrasender conflict)

Konflik ini timbul apabila seorang supervisor tunggal memberikan sejumlah tugas yang tidak sesuai satu sama lainnya (incompatible).

2. Konflik antar pengirim (intersender conflict)

Konflik ini muncul apabila perintah-perintah atau ekspektasi-ekspektasi dari satu orang atau kelompok, berbenturan dengan ekspektasi atau perintah-perintah orang lain, atau kelompok-kelompok lain. Contoh: Apabila atasan memerintahkan seorang supervisor untuk mempercepat produksi, dan para pekerja, menjelaskan bahwa setiap upaya untuk mengikuti perintah tersebut akan menyebabkan munculnya kesulitan-kesulitan.

3. Konflik orang-peranan (person-role conflict)

Konflik ini timbul apabila tuntutan-tuntutan peranan dalam hal melaksanakan pekerjaan bertentangan dengan kebutuhan-kebutuhan atau nilai-nilai individu yang bersangkutan. Contoh: seorang eksekutif yang diperintahkan untuk memberi uang suap kepada seorang pejabat tertentu, mungkin akan merasa bahwa tugas tersebut sangat tidak etikal. Tetapi, dilain pihak pertimbangan-pertimbangan karirnya menyebabkan-nya sulit untuk tidak melaksanakan perintah tersebut.

4. Konflik yang timbul karena beban kerja yang berlebihan (in role overload conflict)

Dalam kondisi ini sang individu menghadapi perintah-perintah dan ekspektasi-ekspektasi dari sejumlah sumber yang tidak mungkin diselesaikannya dalam jangka waktu yang ditetapkan dan dalam batas-batas kualitas tertentu. Timbullah pertanyaan dalam dirinya: “apakah kiranya kualitas akan dikurbankan demi pertimbangan waktu?”. Apakah tugas-tugas tertentu dilaksanakan, sedangkan tugas lainnya diabaikan ? andaikata demikian halnya, tugas-tugas mana saja perlu diberi prioritas ? Dilema macam ini merupakan bagian konstan dari tugas seseorang manajer.

5. Ambiguitas peranan (role ambiguity)

Keadaan demikian muncul apabila sang individu memperoleh informasi yang tidak lengkap atau tidak jelas tentang tanggung jawabnya. Maka sang individu tersebut tidak mengetahui dengan pasti apa yang seharusnya dilakukannya. Ambiguitas peranan seringkali dialami para manajer baru, yang diberi tugas dan tanggung jawab tertentu, tanpa mendapatkan informasi mengenai bagaimana seharusnya tugas-tugas tersebut perlu dilaksanakan.

6. Konflik antar peranan (inter-role conflict)

Konflik ini muncul apabila berbagai macam peranan yang dijalankan oleh orang yang sama menyebabkan timbulnya tuntutan-tuntutan yang berbeda. Hubungan antara pekerjaan dan keluarga misalnya telah menjadi sebuah sumber ketegangan yang makin meningkat, terutama pada keluarga-keluarga dengan dua macam karir. Para pekerja mau tidak mau harus memadukan peranan mereka sebagai manajer, sebagai orang tua, dan sebagai suami atau istri. Masalah yang umumnya dihadapi adalah bahwa tuntutan pekerjaan menyebabkan individu-individu yang bekerja, kurang sekali waktu mereka untuk melaksanakan tanggung jawab keluarga mereka.

2.2.1.4 Faktor yang mempengaruhi konflik peran

Menurut Sedarmayanti (2013:255), faktor-faktor yang mempengaruhi konflik peran adalah sebagai berikut :

1. Masalah komunikasi

Hal ini diakibatkan salahnya pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu yang tidak konsisten.

2. Masalah struktur organisasi

Hal ini disebabkan karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya- sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3. Masalah pribadi

Hal ini disebabkan karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Menurut Stoner, et al. (1990) dalam Sunyoto (2012:73) faktor-faktor yang mempengaruhi konflik peran adalah sebagai berikut :

- Time pressure
Semakin banyak waktu yang digunakan untuk bekerja maka semakin sedikit waktu untuk keluarga.
- Family size dan support
Semakin banyak anggota keluarga maka semakin banyak konflik, dan semakin banyak dukungan keluarga maka semakin dikit konflik.

- **Kepuasan kerja**
Semakin tinggi kepuasan kerja maka konflik yang dirasakan semakin sedikit.
- **Size of firm**
Banyaknya pegawai dalam instansi mungkin saja mempengaruhi konflik peran seseorang.

2.2.1.5 Dampak konflik peran

Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik. Misalnya, konflik dapat menggerakkan suatu perubahan :

- Membantu setiap orang untuk saling memahami tentang perbedaan pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
- Memberikan saluran baru untuk komunikasi.
- Menumbuhkan semangat baru pada staf.
- Memberikan kesempatan untuk menyalurkan emosi.
- Menghasilkan distribusi sumber tenaga yang lebih merata dalam organisasi.

Menurut Wall, et al. (1995) dalam Sunyoto (2012:74) pengaruh yang dapat ditimbulkan oleh adanya konflik terhadap individu atau kelompok dapat diklasifikasikan dalam beberapa hal, yaitu :

1. Pengaruh terhadap individu. Pada level yang rendah dari intensitas perselisihan yang ada, konflik dapat mendorong seseorang untuk merasa lebih segar dan membangkitkan semangat. Namun pada level yang tinggi, individu yang sedang berkonflik dapat mengalami emosi, cemas dan stres.
2. Pengaruh terhadap hubungan interpersonal. Bila seseorang dipandang merintangi tercapainya tujuan, maka ekspresi kemarahan, permusuhan dan emosi negatif lainnya dapat terpacu sebagai suatu persepsi yang bersifat negatif terhadap lawan konflik.
3. Pengaruh terhadap komunikasi. Konflik sering kali memotivasi perselisihan ke isu-isu yang mengambang, untuk bersikap diam ataupun menghindari lawan konflik. Bila komunikasi tidak berjalan dengan baik maka kesalahpahaman, salah pengertian ataupun permusuhan akan mudah terjadi.

Pada dasarnya pengaruh yang ditimbulkan suatu konflik dapat berakibat konstruktif maupun destruktif pada individu yang terlibat. Hal yang terpenting adalah bagaimana mengelola konflik yang timbul tidak berakibat negatif tetapi justru membawa dampak yang konstruktif.

2.2.2 Stres Kerja

2.2.2.1 Pengertian Stres Kerja

Stres adalah fakta dalam kehidupan kita sehari-hari. Ketika seseorang membutuhkan bantuan, itu berarti orang tersebut merasa secara fisik dan emosional dinonaktifkan. Stres sebagai reaksi terhadap ancaman bagi kesehatan (nyata atau imajiner) mental, fisik dan emosional yang dapat menyebabkan serangkaian reaksi atau masalah fisiologis (Mohsenzadeh, 2007:31). Menurut Robbins (2008) stres adalah suatu kondisi yang dinamis dalam mana seseorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan individu tersebut dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Menurut Hasibuan (2007:204) stres kerja adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang.

Stres biasanya dianggap sebagai sesuatu yang buruk, stres dianggap terjadi karena disebabkan oleh faktor negatif. Stres kerja merupakan suatu bentuk interaksi individu terhadap lingkungannya. Stres sebenarnya dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi positif dan sisi negatif. Stres yang dikondisikan sebagai sesuatu yang negatif disebut dengan *distres*, sedangkan stres yang memberikan dampak positif disebut *eustress*.

Dampak positif stres pada tingkat rendah sampai pada tingkat moderat bersifat fungsional dalam arti berperan sebagai pendorong

peningkatan kinerja pegawai sedangkan dampak negatif stres pada tingkat yang tinggi adalah penurunan pada kinerja pegawai yang drastis (Gitosudarmo dan Suditta, 2000:56).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang dimana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan).

2.2.2.2 Faktor Penyebab Stres Kerja

Stres merupakan suatu reaksi yang timbul akibat keterbatasan manusia dalam memenuhi kebutuhannya secara umum. Menurut Hasibuan (2007:204) faktor-faktor yang dapat menyebabkan stres diantaranya:

1. Beban kerja yang terlalu berlebihan. Beban kerja yang berlebihan merupakan sejumlah kegiatan atau tugas yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar. Tekanan dan sikap pimpinan yang tidak adil dapat menjadi beban ketika seseorang bekerja dan apabila dibiarkan secara terus menerus dapat berpengaruh pada ketidakproduktifan hasil pekerjaan.
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai. Peralatan kerja yang tidak memadai dapat menghambat kinerja dari seseorang

sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaan dapat lebih lama.

4. Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja. Semakin baik komunikasi antar pribadi, semakin baik pula hubungan antar pribadi yang terbina. Semakin buruk komunikasi antar pribadi, semakin buruk pula hubungan yang dapat menimbulkan konflik.

Menurut Robbins (2008) terdapat tiga sumber utama yang dapat menyebabkan timbulnya stres, yaitu:

A. Faktor Organisasi yang terdiri dari:

1. Tuntutan tugas

Merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang. Faktor ini mencakup desain pekerjaan individu tersebut (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomisasi), kondisi kerja, dan tata letak secara fisik.

2. Tuntutan peran

Merupakan suatu tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai fungsi dari suatu peran yang ada didalam organisasi.

3. Tuntutan antar pribadi

Merupakan suatu tekanan yang sengaja diciptakan oleh pegawai yang lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari lingkungan sekitar dan hubungan antar pribadi yang buruk

dapat menimbulkan stres, apalagi antar pegawai memiliki kebutuhan dalam bersosialisasi.

4. Struktur organisasi

Struktur organisasi menentukan tingkat deferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan diambil.

5. Kepemimpinan organisasi

Merupakan gaya manajerial eksekutif organisasi, tingkat aturan dan peraturan, dan dimana keputusan dapat diambil.

6. Tahap perkembangan organisasi

Merupakan *circle life* dari suatu organisasi, dimulai dari organisasi tersebut lahir/ baru dibentuk, tumbuh dan berkembang, hingga akhirnya mengalami penurunan. Pada tahap awal pendirian dan pada tahap penurunanlah yang dapat menimbulkan stres.

B. Faktor Individu yang terdiri dari:

1. Masalah keluarga

Masalah keluarga seperti kesulitan-kesulitan dalam pernikahan, kesulitan dalam mendidik dan mendisiplinkan anak, dan lain-lain merupakan contoh yang dapat menimbulkan stres kerja dan dapat terbawa hingga ke tempat kerja.

2. Masalah ekonomi

Masalah ekonomi yang diciptakan oleh individu yang terlalu merentangkan sumber daya keuangan mereka merupakan faktor terjadinya stres kerja bagi pegawai wanita dan dapat mengalihkan pekerjaan mereka.

3. Kepribadian

Watak dasar seseorang merupakan karakteristik yang berasal dari diri masing-masing individu, sehingga gejala stres yang timbul pada setiap pekerjaan harus diatur dengan benar didalam kepribadian seseorang.

C. Faktor Lingkungan yang terdiri dari:

1. Ketidakpastian ekonomi

Ketidakpastian ekonomi merupakan keadaan yang menggambarkan ketidakpastian yang dilibatkan oleh perubahan siklus bisnis.

2. Ketidakpastian politik

Ketidakpastian politik dikalangan tertentu mungkin tidak berpengaruh secara langsung, tetapi apabila terjadi ketidakstabilan politik secara terus menerus dapat menimbulkan kecemasan yang berujung pada stres.

3. Ketidakpastian teknologi

Ketidakpastian teknologi merupakan faktor lain yang dapat menimbulkan stres karena inovasi baru dapat membuat keterampilan dan pengalaman pegawai dapat menjadi ketinggalan dalam periode waktu yang singkat.

2.2.2.3 Dampak Stres Kerja

A. Dampak pada organisasi

Rini (2002:3) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif pegawai yang berpengaruh terhadap organisasi. Stres yang dihadapi oleh pegawai berkorelasi dengan penurunan kinerja dan peningkatan dalam ketidakhadiran kerja. Secara singkat dampak negatif yang ditimbulkan stres kerja seperti:

- Terjadinya kekacauan dalam manajemen maupun operasional kerja
- Mengganggu aktivitas kerja
- Menurunkan produktivitas
- Menurunnya pemasukan dan keuntungan didalam perusahaan.

B. Dampak pada pegawai

Pengaruh stres kerja selalu dikonotasikan dalam hal yang memberikan dampak negatif karena konsekuensinya selalu membawa kerugian, namun dilihat dari sisi lain stres kerja juga diperlukan untuk memacu pegawai agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-

baiknya, biasanya ditandai dengan perubahan perilaku. Robbins (2008) membagi stres kerja dalam tiga kategori, yaitu:

1. Gejala Fisiologis

Sebagian besar perhatian dini atas stres dirasakan pada gejala fisiologis. Hasil riset yang dilakukan menghasilkan kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan metabolisme dan meningkatkan laju detak jantung.

2. Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berakibat dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, dimana dampak ketidakpuasan memiliki dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres seperti ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan lain-lain.

3. Gejala Perilaku

Gejala stres yang terkait dengan perilaku mencakup perubahan produktivitas, absensi, tingkat keluar masuknya pegawai, perubahan kebiasaan makan, meningkatnya merokok dan konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

2.2.2.4 Pengendalian Stres Kerja

Stres kerja dikatakan berpengaruh negatif karena dampaknya bersifat merugikan pegawai. Stres kerja yang berkepanjangan dapat membuat kinerja pegawai menurun dan hal ini perlu adanya tindakan lebih lanjut. Stres memerlukan pengendalian agar dapat diatasi. Menurut Handoko (2001:204) pengendalian (*konseling*) adalah pembahasan suatu masalah seorang pegawai, dengan maksud utama adalah untuk membantu pegawai tersebut agar dapat menangani masalah dengan lebih baik. Fungsi dari pengendalian secara umum sebagai berikut:

- ✓ Pemahaman, yaitu fungsi untuk membantu memahami diri dan lingkungannya.
- ✓ Pencegahan, yaitu fungsi untuk membantu mencegah atau menghindarkan diri dari berbagai permasalahan yang dapat menghambat pekerjaan.

Robbins (2003:802) mengemukakan dua pendekatan untuk pengendalian stres, yaitu pendekatan individual dan pendekatan organisasi.

1. Pendekatan individual, yaitu:
 - a. Teknik manajemen waktu
 - b. Meningkatkan latihan fisik non kompetitif seperti *aerobic*, berjalan, *jogging*, berenang
 - c. Pelatihan pengenduran ketegangan dengan cara meditasi,

yoga, hipnotis

- d. Memperluas jaringan dukungan sosial dengan memperbanyak sahabat dan kenalan

2. Pendekatan oganisasional, yaitu:

- a. Pemberian nasihat
- b. Penentraman hati
- c. Komunikasi
- d. Pengenduran ketegangan emosional

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas, atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005).

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Orang yang mengungkapkan kepuasan yang tinggi

dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, mempunyai keterlibatan yang tinggi dan kecil kemungkinannya dalam mengundurkan diri dibandingkan dengan karyawan yang merasakan kepuasan yang kurang (Sowmya dan Panchanatham, 2011).

Menurut Locke (1976 dalam Kaswan 2012) memberikan defnisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang bersal dari penialian pekerjaan atau pengalaman kerja seorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Robbins (2003 dalam Wibowo 2010) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Untuk lebih memahami kepuasan kerja yang lebih komprehensif berikut ini disajikan pengertian kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan.

1. Kepuasan kerja dan sikap umum terhadap pekerjaan seorang yang menunjukkan perbedaan anatara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima.
2. Kepuasaaan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan

individu terhadap pekerjaan.

3. Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sebagian dari pekerjaan tersebut.
4. Kepuasan kerja adalah respon affektive atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan. (Sinambela, 2012)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Sinambela, 2012).

Pekerjaan memerlukan intraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu: (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja, dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi (Wibowo, 2010).

Menurut beberapa definisi mengenai kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya pegawai merasa senang atau tidak dengan cara memandang pekerjaannya sendiri.

2.2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Jewell dan Siegall 1998 (dalam Prestawan 2010) mengklasifikasi pengukuran kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa indikator, yaitu :

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
- e. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan terbuka atau tidak terbuka ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

- f. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Lingkungan fisik yaitu termasuk suhu, udara suasana tempat kerja, sedangkan psikologis termasuk waktu kerja, waktu istirahat.

2.2.3.3 Dampak kepuasan kerja

Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dalam mengaitkannya pada keluaran-keluaran yang dihasilkannya contoh :

- a. Kepuasan kerja dengan produktivitas
- b. Kepuasan kerja dengan absensi
- c. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan fisik mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja.
- d. Kepuasan kerja dengan turnover. (Umar, 2000)

2.2.3.4 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Bayak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing - masing karyawan. (Sutrisno, 2009:82)

- a. **Kesempatan untuk maju.** Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- b. **Keamanan kerja.** Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. **Gaji.** Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. **Perusahaan dan manajemen.** Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- e. **Pengawasan.** Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
- f. **Faktor Intrinsik dari pekerjaan.** Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. **Kondisi kerja.** Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- h. **Aspek sosial dalam pekerjaan.** Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i. **Komunikasi.** Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk

mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

- j. **Fasilitas.** Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya (Mangkunegara, 2009:120).

- a. **Faktor pegawai,** yaitu kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. **Faktor pekerjaan,** yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.2.3.5 Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2010) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut.

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

e. Dispositional/genetic components (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.2.3.6 Respon Terhadap Ketidakpuasaan Kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasaan.

Menurut Robbins and Judge (2009) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. Exit

Ketidakpuasaan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. Voice

Ketidakpuasaan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai oragnisasi dan manjemen melakukan hal yang benar.

3. Loyalty

Ketidakpuasaan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Neglect

Ketidakpuasaan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemankiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Konflik Peran dan Stres Kerja

Rahardjo (2004) dalam Rifky Indrawan (2009) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu keadaan yang tidak menyenangkan dan mengganggu pelaksanaan tugas dan kinerja individu yang tercipta karena

segala tuntutan, perubahan dan beban yang ada dalam pekerjaan dan perusahaan. Stres kerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor antara lain :

- 1) Faktor yang berkaitan dengan tugas, seperti beban kerja berlebihan, shift malam, pekerjaan yang monoton dan membosankan serta kurangnya pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan,
- 2) Faktor yang berkaitan dengan individu dan hubungan interpersonal, seperti konflik dengan rekan kerja atau atasan, ambiguitas dan konflik peran, tanggungjawab keluarga, kekerasan fisik atau perasaan merasa tidak dihargai sebagai individu,
- 3) Faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja seperti suhu udara yang panas, kebisingan atau lingkungan yang kotor,
- 4) Ancaman personal terhadap individu seperti ketidakpastian kerja, takut kehilangan pekerjaan, kecilnya peluang promosi dan kenaikan jabatan dan kurangnya kebebasan individu saat bekerja.

Tidd and Friedman (2002) dalam Rifky Indrawan (2009) menyatakan konflik peran adalah situasi dimana ada perbedaan tuntutan dalam diri seorang karyawan karena ada perbedaan peran yang menyebabkan perbedaan tindakan yang harus dilakukan. Konflik peran menyebabkan tekanan pada diri karyawan yang mengharuskan pada perbedaan tindakan yang diambil yang akan berpengaruh terhadap keadaan karyawan secara *psikologis*. Konflik peran dapat berpengaruh terhadap berbagai macam *outcome* negatif seperti stress kerja, komitmen, kepuasan dan turnover.

Fokus dalam melakukan penelitian tentang konflik peran adalah bagaimana menekan dampak negatif konflik peran terhadap stres kerja. Konflik dalam organisasi harus dikelola dengan baik hal ini karena konflik peran dapat meningkatkan ketidakpastian dan menyebabkan terjadinya stres saat bekerja. Karena semakin kompleks konflik peran yang dialami karyawan akan semakin meningkatkan stres kerja karyawan. Hal tersebut didukung penelitian terdahulu dalam Dampak Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja, Memediasi Peranan Stres Kerja di Bidang Perbankan Swasta di Pakistan oleh Quarat-ul-ain (2013) dimana disimpulkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara konflik peran dan stres kerja.

2.3.2 Konflik Peran dan Kepuasan Kerja

Banyak faktor di tempat mereka bekerja yang akan menimbulkan konflik bagi individu itu sendiri. Dari mulai cara mereka bekerja, hubungan antara atasan dan bawahan, besarnya gaji, cara berkomunikasi dan hal-hal lainnya. Sebagai karyawan dalam suatu perusahaan mereka banyak dituntut untuk memenuhi standart dan prosedur yang telah ditetapkan serta mengikuti aturan perusahaan. Dari hal tersebut timbulah Role Conflict yaitu konflik peran dan dari adanya konflik peran tersebut akan memberikan hubungan kepada kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja sendiri merupakan perilaku umum yang ditunjukkan oleh individu di tempat ia bekerja, bagaimana individu merasakan pekerjaannya dan apakah pekerjaan yang diambil memberikan hasil yang memuaskan.

Kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai aspek dari *Pay satisfaction*, *Promotion Satisfaction*, *Supervision Satisfaction*, *Coworker Satisfaction*, *Satisfaction with the Work Itself*, *Altruism* (sifat), *Status*, dan *Environment* (Jewell dan Siegall 1998).

Jadi peneliti merasa antara konflik peran dengan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan satu sama lain. Karena semakin berat konflik peran yang dialami maka tingkat stres kerja karyawan akan semakin meningkat. Hal tersebut didukung penelitian terdahulu dalam Peranan Stres dan Kepuasan Kerja di Industri Perbankan: Peranan Mediasi Stres Kerja di Cina oleh Syed Talib Hussain (2015) dimana disimpulkan bahwa konflik peran memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja.

2.3.3 Stres Kerja dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan menunjukkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Seberapa puas karyawan saat bekerja akan menentukan kelangsungan hidup organisasi. Kepuasan kerja akan dapat berdampak pada outcome organisasi baik secara personal maupun perusahaan.

Tidd and Friedman (2002) dalam Rifky Indrawan (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor yang dominan dalam menentukan tingkat stres kerja karyawan. Tuntutan akan pekerjaan yang berat dan pekerjaan yang penuh dengan tekanan akan membuat karyawan stres. Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan akan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah akan cenderung kinerjanya menjadi tidak optimal. Karena kinerjanya tidak dapat optimal

maka lingkungan kerja akan terkondisikan dengan tidak tepat bagi karyawan. Hal inilah yang menyebabkan kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan. Hal tersebut didukung penelitian terdahulu dalam Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan *Hull Construction* Di PT. Dok Dan Perkapalan Surabaya oleh Maslatifa Hanim (2016) dimana disimpulkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan.

2.4 Kerangka Konseptual

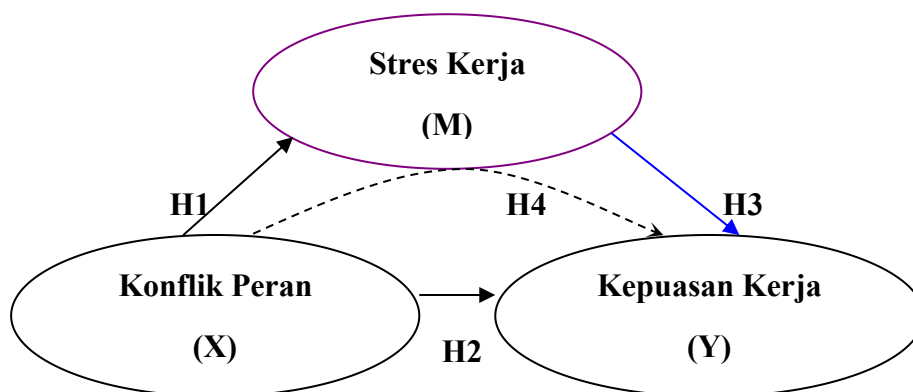
Dalam hal ini kerangka konseptual adalah suatu model yang menerangkan hubungan antara satu teori dengan teori lainnya. Sehingga masalah yang diteliti menjadi jelas penyelesaiannya. Kerangka konseptual merupakan fondasi penelitian, dimana hubungan antar variabel dijelaskan, disusun dan didelaborasi secara logis dan relevan (Situmorang, 2008:97).

Peran merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh diri sendiri yang dimana melibatkan orang lain dalam melakukannya. Sebenarnya konflik peran dalam diri seseorang itu muncul karena adanya perbedaan kepentingan antara satu pihak dengan pihak lainnya. Konflik peran merupakan kemunculan dua (atau lebih) penyampai peran secara bersamaan yang saling bertentangan (Suwardi, 2009).

Menurut Robbins dan Judge (2009) dalam Novie Margarani (2013), konflik peran menciptakan pengharapan-pengharapan yang mungkin sulit untuk dipenuhi atau dipuaskan. Konflik peran dapat menyebabkan

terjadinya stres kerja dan menurunnya kepuasan kerja. Hal tersebut akan diperparah dengan adanya perasaan ketidakpastian karyawan terhadap organisasi. Ketidakpastian tersebut meliputi ketidakpastian dalam menjalankan tugas, adanya job insecurity serta ketidakpastian akan kesejahteraan diri. Perasaan tersebut akan mengganggu karyawan saat bekerja yang dapat berpengaruh terhadap menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya stres kerja.

Jadi menurut pendapat peneliti jika konflik peran meningkat dapat memberikan dampak perasaan ketegangan, tekanan atau penyesuaian dirinya yang kurang harmonis dengan lingkungan yang kemudian menimbulkan stres dan mempengaruhi tingkah laku individu. Apabila dalam diri karyawan terjadi sebuah stres maka hal tersebut menandakan ada yang tidak sejalan antara keinginan karyawan dengan tujuan dan tuntutan perusahaan. Hal inilah yang memicu kepuasan kerja yang rendah, kinerja yang menurun, semangat kerja menghilang, kurangnya kreativitas dan inovasi, keputusan yang jelek, serta banyak melakukan pekerjaan yang tidak produktif. Apabila konflik peran semakin berat dirasakan oleh karyawan akan berdampak pada meningkatnya stres kerja karyawan sehingga karyawan yang mengalami stres tersebut akan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya. Adapun kerangka konseptual yang diajukan adalah sebagai berikut :



Gambar 2.4 Model Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2004:223) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Diduga konflik peran berpengaruh positif terhadap stres kerja karyawan
- H2 : Diduga konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan Jawa Pos Radar Jombang.
- H3 : Diduga stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan Jawa Pos Radar Jombang.
- H4 : Diduga stres kerja memediasi konflik peran terhadap kepuasan kerja karyawan Jawa Pos Radar Jombang.