

	<b>SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA</b>	Form : FM P.2.4.3
	<b>BAGIAN PENELITIAN</b> Jalan Kayu Jati Raya Nomor 11A Rawamangun, Jakarta Timur, Indonesia Telepon Kampus A: (021) 4750321, Kampus C: (021) 4891073, Kampus E: (021) 88868964 Faksimil: (021) 4722371, Kode Pos 13220	KODE DOKUMEN : PU.PPM.01

## **SURAT TUGAS BIDANG PENELITIAN**

No. : 01/Tgs/STEI/WK IV-BPII/2020

Sehubungan dengan pelaksanaan kegiatan penelitian, publikasi ilmiah, dan penulisan buku teks **Tahun Akademik 2019/2020** sebagai bagian dari Tridharma Perguruan Tinggi, maka Bagian Penelitian, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STEI), Jakarta, dengan ini menerangkan bahwa dosen-dosen berikut :

- |   |                        |
|---|------------------------|
| <b>1. Rutinias Haholongan, SE., MM.</b> | <b>NIDN 0324128504</b> |
| <b>2. Dedi Kusdinar,SH.,MM</b>          | <b>NIDN 0331016302</b> |
| <b>3. Ika Romayanti</b>                 | <b>NIM 21150600220</b> |

Adalah Dosen Tetap STEI yang **telah** melaksanakan tugas penelitian dengan judul : **“Pengaruh role conflict, role overload, terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating ( Studi kasus PT. Sinar Totalindo)**

Demikian surat keterangan tugas ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 31 Januari 2020

Kepala Bagian Penelitian,

Mengetahui  
Wakil Ketua IV,



Drs. Jusuf Hariyanto, MSc  
NIK : 010486037



Ir. Dwi Windu Suryono, MS  
NIK : 010486032

Tembusan :

1. Kabag. PSDM STEI
2. Arsip

## **LAPORAN PENELITIAN**

### **PENGARUH *ROLE CONFLICT*, *ROLE OVERLOAD*, TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PT. SINAR TOTALINDO)**



#### **TIM PENELITIAN**

Rutinaias Haholongan, S.E., M.M.	NIDN (0324128504)
Dedi Kusdinar , SH.,MM	NIDN (0331016302)
Ika Romayanti	NIM (21150600220)

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA  
JAKARTA  
2019**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Pada zaman ini semua dituntut untuk saling berkompetisi, dan semua dituntut untuk memaksimalkan semua lini yang ada pada setiap perusahaan agar dapat memenangkan persaingan dengan kompetitor yang sudah ada. Demikian juga terhadap munculnya pendatang baru yang nantinya akan mengancam keberadaan perusahaan. Tidak hanya itu, mereka juga harus unggul dan bersiap diri dari segala macam ancaman produk pengganti atau yang sering didengar sebagai barang substitusi. Agar dapat terus mengalami keberlanjutan dan memenangkan persaingan, maka setiap perusahaan akan selalu membenahi setiap kekurangan dan kelemahan yang ada pada dirinya, dan juga akan meningkatkan apa-apa yang menjadi keunggulannya. Setiap perusahaan, di bidang manapun mereka menjalankan bisnisnya, apakah itu manufaktur atau di bidang jasa, tentunya menginginkan keuntungan yang maksimal.

Kesadaran dalam memaksimalkan dan menjaga kualitas dari setiap mekanisme di setiap lini perusahaan, maka perlu adanya manajemen yang baik dalam suatu perusahaan, salah satu bagian penting yang harus dikelola yakni sumber daya manusia (SDM) yang perusahaan miliki. Hal ini dikarenakan tuntutan terus-menerus agar SDM menjadi pribadi-pribadi yang mau bekerja keras dan belajar serta semangat sehingga mengeluarkan potensi-potensi yang dimiliki dan dapat berkembang secara maksimal, karena sumber daya manusia itu sendiri memiliki peran penting bagi eksistensi suatu perusahaan. Maka dari itu keterampilan serta kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia pada setiap perusahaan akan menentukan hasil yang akan diperoleh oleh perusahaan tersebut.

SDM yang dibutuhkan pada saat ini adalah sumber daya yang dapat menguasai teknologi dengan baik, responsif dan memiliki kualitas kerja yang tinggi dan nilai yang baik. Hal tersebut dibutuhkan agar perusahaan dapat

berkompetisi dan berkelanjutan pada masa ini, dan perusahaan tidak hanya memfokuskan pada kebutuhan akan teknologi yang moderen, karena sekalipun terpenuhinya teknologi dan informasi, serta perusahaan memiliki modal tinggi dan memadainya bahan, hal itu tidaklah cukup, dikarenakan harus ada penunjang sumber daya manusia yang memiliki keandalan dan kualitas yang tinggi agar kepuasan kerja yang dihasilkan akan maksimal.

PT. SINAR TOTALINDO MANDIRI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi pelumas Total untuk sektor Fleet & Heavy Equipment, pelumas untuk otomotif dan solar untuk sektor industri. Saat ini PT. SINAR TOTALINDO MANDIRI juga telah dipercaya Total Oil Indonesia untuk menjadi distributor pelumas motor. Dalam hal ini PT. SINAR TOTALINDO MANDIRI juga memiliki perhatian terhadap sumber daya yang mereka punya, terutama sumberdaya manusia mereka, di mana pengelolaannya di serahkan pada bagian HRD (*human resource development*). HRD jugalah yang nantinya menangani banyak faktor dalam permasalahan yang ada pada sumber daya manusia di perusahaan, seperti memberikan desain pekerjaan yang sesuai, memotivasi karyawan, juga memberdayakan karyawan dengan benar, dan pada akhirnya mereka yang akan menentukan apakah seorang karyawan pantas untuk bekerja dan berkontribusi untuk perusahaan tersebut atau tidak. Hal ini ditunjukkan demi keberlangsungan perusahaan tersebut serta bentuk dari cara perusahaan memperkuat kekuatan internal mereka dalam menghadapi kompetisi, karena sekalipun PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI merupakan pemain besar di bidangnya namun mereka juga memiliki ancaman dari pesaing.

Seorang pimpinan atau manajer memerlukan kondisi kerja yang kondusif untuk membantu memperlancar proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kondisi kerja berfungsi sebagai sarana untuk mengarahkan atau mengatur aktivitas yang baik agar para pimpinan atau manajer dapat bekerja dengan tenang, nyaman, sehingga produktivitas akan terkendali sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi atau perusahaan. Efektivitas suatu kondisi kerja ditentukan antara lain seberapa jauh kondisi kerja tersebut sesuai dengan sumber

daya dan lingkungannya. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, sumber daya selalu dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan peningkatan kepuasan kerja serta pendapatan dan keuntungan perusahaan. Bila dalam suatu perusahaan dengan banyak karyawan yang mengalami gangguan produktivitas dan kesehatan, maka perusahaan dapat terganggu. Gangguan yang dimaksud meliputi beberapa hal, Diantaranya tidak ada gairah kerja karyawan yang menyebabkan produktivitas kerja menurun, hal ini mengakibatkan rutinitas yang terus menerus yang berdampak pada kebosanan dan *role conflict*. *Role conflict* yang dimaksud adalah keberadaan dua atau lebih peran pekerjaan yang tidak kompatibel dengan satu sama lain. Karyawan yang mengalami *role conflict* akan merasa pekerjaannya merupakan suatu beban yang harus dikerjakan. Keadaan terbebani mendasari suatu keterpaksaan dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan tidak memberikan hasil maksimal, sesuai dengan harapan dan tujuan dari perusahaan.

Pengelola perusahaan yang baik dapat dikembangkan dengan sumber daya manusia, serta dapat dikaitkan dengan bersumber dari budaya perusahaan, etika, sistem nilai, proses bisnis, kebijakan dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan kinerja perusahaan, mengelola sumberdaya dan resiko secara lebih efisien dan efektif, pertanggungjawaban perusahaan terhadap pemegang saham.

Menurut Linda (2004) mengatakan bahwa pemilik *proprietor* dan perusahaan adalah indentik. Teori ini adalah *proprietary theory* yang dipandang sebagai pusat keseluruhan aktivitas yang memiliki sekaligus harta serta kewajiban perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa pemilik selaku pemegang perusahaan mempunyai kewenangan penuh dalam membuat sistem tatanan pengelola perusahaan yang baik. Perusahaan perlu menciptakan pembaharuan dalam sistem pengelola guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga sistem yang dibuat merupakan bentuk sosialisasi dalam pemecahan masalah secara internal antara badan usaha, pemilik dan para pekerja.

Dalam hal ini banyak dari karyawan yang motivasinya dalam bekerja masih rendah, terbukti dengan adanya beberapa contoh kasus dimana pimpinan menginginkan karyawan mengerjakan suatu tugas, namun tugas tersebut tidak kunjung selesai karena sikap menunda pekerjaan dan sampai akhirnya pemimpin ikut membimbing dan mengarahkan agar tugas itu dapat secepatnya diselesaikan. Padahal motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukuran-ukuran dan batasan batasan yang diinginkan. Dengan adanya motivasi yang tinggi akan tercipta kepuasan kerjayang tinggi pula (Uzonna, 2013).

Penelitian ini merupakan pengembang dari beberapa penelitian yang terdahulu, Penelitian yang dilakukan Bedeian (2016), menunjukkan bahwa *role overload* dan *role conflict* berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dan menganalisis dampak hubungan *role overload dan role conflict* terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami tekanan di tempat kerja mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi untuk mengelola emosi dalam pencapaian kepuasan kerja. Penelitian Sowmya dan Panchanatham (2011) yang di lakukan di sektor perbankan china, menghasilkan *role overload* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, Peran yang berlebihan hanya akan menyebabkan ketidak efisiensi yang menyebabkan kepuasan kerja menurun.

Penelitian yang dilakukan Aydogdu dan Asikgil (2011) menunjukkan hasil kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Didukung penelitian Dole dan Daining (2017) menemukan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Karyawan dengan kepuasan kerja menurun yang membuat tidak keseimbangan antara tugas kerja, sehingga berdampak motivasi yang tinggi.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ditempat kerja dan perkembangan pegawai yaitu *role conflict*, *role overload* serta adanya motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam perusahaan PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI. Maka penelitian

ini diberi judul “**Pengaruh *Role Conflict*, *role Overload* terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (studi Kasus PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI)**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang maka perumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *role conflict* terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh *role overload* terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi?
4. Apakah terdapat pengaruh *role conflict* terhadap motivasi?
5. Apakah terdapat pengaruh *role overload* terhadap motivasi?
6. Apakah motivasi kerja memediasi hubungan antara *role conflict* dan kepuasan kerja ?
7. Apakah motivasi kerja memediasi hubungan antara *role overload* dan kepuasan kerja?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai:

1. Untuk mengetahui pengaruh *role conflict* terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui pengaruh *role overload* terhadap kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi
4. Untuk mengetahui pengaruh *role conflict* terhadap motivasi
5. Untuk mengetahui pengaruh *role overload* terhadap motivasi
6. Untuk mengetahui motivasi kerja memediasi hubungan antara *role conflict* dan kepuasan kerja
7. Untuk mengetahui motivasi kerja memediasi hubungan antara *role overload* dan kepuasan kerja

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui apakah *role conflict*, *role overload* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sehingga diharapkan juga dapat membantu perusahaan untuk berkembang lebih baik.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan wawasan yang luas dalam penelitian dan memperluas wahana berfikir ilmiah dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

3. Bagi Dunia Pendidikan

Sebagai referensi untuk dapat memberikan bukti empiris yang bermanfaat sebagai bahan masukan dan acuan untuk pengembangan penelitian lebih lanjut dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat (Hasibuan dan Melayu, 2010). Manajemen Sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Mangkunegara, 2015). Manajemen sumber daya manusia juga merupakan bidang strategis dari organisasi dan merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang difokuskan pada sumber daya manusia (Robbin, 2010).

Manajemen SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan begitu penting perannya, hal tersebut tidak terlepas dari beberapa alasan. Robbin (2010) membagi tiga hal mengapa Manajemen SDM sangat penting, antara lain:

1. Manajemen SDM dapat menjadi sumber yang signifikan dari keunggulan kompetitif
2. Manajemen SDM adalah bagian penting dari strategi organisasi
3. MSDM yang mewakili organisasi memperlakukan pekerjanya telah terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasinya.

Dengan demikian, sebaiknya perusahaan tidak menganggap sebelah mata dalam pelaksanaan tugas dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Hal ini harus dilakukan agar tujuan yang ingin diraih perusahaan dan para pekerjanya dapat terwujud secara maksimal dengan proses yang efektif juga efisien.

Hasibuan dan Malayu (2010) menerangkan fungsi Manajemen SDM antara lain Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian, Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan,

Kedisiplinan. Sedangkan bagi Dessler (2013) fungsi Manajemen SDM melibatkan lima fungsi di antaranya:

1. Perencanaan (seperti menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan)
2. Pengorganisasian (Memberikan setiap bawahan tugas tertentu, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, saluran membangun otoritas dan komunikasi, dan mengkoordinasikan bawahan dalam bekerja)
3. *Staffing* (Menentukan orang yang akan di *hire*, merekrut calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, konseling bagi karyawan, dan menentukan kompensasi karyawan)
4. Memimpin (Menjaga moral dan memotivasi bawahan)

Mengontrol (Mengenai standar pengaturan, standar kualitas, memeriksa dan menjaga kinerja dengan standar, dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan)

Dengan demikian dapat disimpulkan betapa pentingnya MSDM bagi sebuah perusahaan, hal tersebut dikarenakan perusahaan diharuskan memiliki pengetahuan tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia agar tepat guna dan nantinya membantu perusahaan agar *survive* di era globalisasi ini, dan membantu perusahaan mencapai tujuannya tanpa melupakan tujuan para pekerjanya.

### **2.1.2 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 (Rohmawati, 2016).

Menurut Handoko (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Indrawan, 2009).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Karyawan sendiri menurut Hasibuan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2010).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Iqbal, 2013). 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 sebagainya. 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 (Potale dan Uhing, 2015).

#### **2.1.2.1 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Menurut Iqbal (2013) beberapa aspek dalam mengukur kepuasan kerja:

- a. Aspek psikologis, berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Aspek fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, pengaturan

waktu istirahat, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

c. Aspek sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

d. Aspek finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besar gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas dan promosi sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

e. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

f. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **2.1.2.2 Jenis-jenis Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan dan Melayu(2010), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga

jenis yaitu:

a. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepausan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

b. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhankebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih mmeperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

c. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan, merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

### **2.1.2.3 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 (Indrawan, 2009).

### **2.1.2.4 Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan *job descriptive index* (JDI) menurut Luthan (2006) ada lima yaitu :

- a. Pembayaran seperti gaji dan upah
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Promosi pekerjaan
- d. Kepenyeliaan (Supervisi)
- e. Rekan kerja

Sowmya dan Panchanatham (2011) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kedudukan atau posisi

Secara umum orang beranggapan bahwa karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi (jabatan lebih tinggi) akan merasa lebih puas dari pada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah (jabatan lebih rendah).

- b. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan umur karyawan. Karyawan yang berumur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur

40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bias menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan

c. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Imbalan finansial yang diberikan secara adil dan layak akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Selain imbalan finansial atau kompensasi yang adil, jaminan sosial juga perlu diberikan untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan agar karyawan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

### **2.1.2.5 Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Iqbal(2013) 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 haarapan 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 masukan 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 (Wibowo, 2014).

### **2.1.2.6 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 (2010) 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 organisasi dan manajemen 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 (Wibowo, 2014).

### 2.1.3 *Role conflict*

Keberadaan dua atau lebih peran harapan untuk individu pekerjaan yang tidak kompatibel dengan satu sama lain Harsey (2008). Menurut Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa *role conflict* timbul jika seorang tenaga kerja mengalami adanya:

1. Pertentangan antara tugas-tugas yang harus ia lakukan dan antara tanggung jawab yang ia miliki.
2. Tugas-tugas yang harus ia lakukan yang menurut pandangannya bukan merupakan bagian dari pekerjaannya.
3. Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan bawahannya, atau orang lain yang dinilai penting bagi dirinya.
4. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *role conflict* dari segi Aspek persepsi karyawan terhadap *role conflict* berdasarkan pada aspek persepsi dari Luthan(2006) yang selanjutnya dikaitkan dengan jenis *role conflict* meliputi:

1. Intra – sender conflict meliputi interpretasi karyawan terhadap harapan peran yang saling berbenturan dari seorang pengirim peran (yaitu : pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan)
2. Inter – sender *conflict* meliputi interpretasi karyawan terhadap harapan peran yang tidak selaras atau bertentangan dari berbagai anggota role-set (yaitu: pihak atasan, rekan kerja, pihak bawahan)

3. *Inter – role conflict* meliputi interpretasi karyawan terhadap tuntutan yang saling berbeda antara dua peran atau lebih yang harus dimainkannya dalam waktu bersamaan.
4. *Person – role conflict* meliputi interpretasi karyawan terhadap harapan peran yang bertentangan dengan nilai-nilai, kode etik ataupun tidak sesuai dengan kemampuan dirinya.

*Role Conflict* terbagi menjadi 2 dimensi, yaitu Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif.

### **1. Konflik Destruktif**

Menurut Luthan (2006), Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya. Konflik demikian misalnya terjadi, apabila dua orang karyawan tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan antara mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan kelompok (sebuah konflik yang substantive destruktif).

Ada banyak keadaan, di mana konflik dapat menyebabkan orang yang mengalami goncangan (jiwa), bagi mereka yang melihat kejadiannya, dan bagi organisasi atau subunit di mana situasi konflik terjadi, hal tersebut akan menghambat operasi. Sangat tidak menyenangkan misalnya, untuk berada dalam bidang kerja sama, di mana dua orang rekan sekerja terus menunjukkan sikap bermusuhan mereka satu sama lain.

Luthan (2006), Ada macam kerugian yang ditimbulkan karena konflik destruktif, misalnya beberapa di antara kerugian yang dapat dialami orang yang terlihat di dalamnya meliputi hal berikut:

1. Perasaan cemas/ tegang (stress) yang tidak perlu, atau yang mencekam
2. Komunikasi yang menyusut
3. Persaingan yang makin menghebat
4. Perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan bersama

Konflik destruktif yang timbul secara menyeluruh dapat menyebabkan berkurangnya efektivitas individu, kelompok dan organisasi karena gejala

menyusutnya produktivitas dan kepuasan. Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif adalah sama-sama dimensi dari *role conflict*.

## **2. Konflik Konstruktif**

Menurut Luthan (2006), Konflik demikian justru menyebabkan timbulnya keuntungan dan bukan kerugian bagi individu dan organisasi yang terlibat di dalamnya. Adapun keuntungan yang dapat dicapai dari konflik demikian adalah:

1. Kreativitas dan inovasi yang meningkat  
Akibat adanya konflik, orang berupaya agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka atau mereka berperilaku dengan lebih keras.
2. Upaya yang meningkat (intensitasnya)  
Konflik dapat menyebabkan diatasinya perasaan apatis dan ia dapat menyebabkan orang yang terlibat dengan bekerja lebih keras.
3. Ikatan (kohesi) yang makin kuat  
Konflik yang terjadi dengan pihak “luar” dapat menyebabkan diperkuatnya identitas kelompok, diperkuatnya ikatan (kohesi) dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.
4. Ketegangan yang menyusut  
Konflik dapat membantu menyusutnya ketegangan antar pribadi, yang apabila tidak demikian, di “tabung” hingga hal tersebut menyebabkan timbulnya stress.

### **Indikator *Role Conflict***

Indikator *role conflict* Menurut Akintayo (2010)

Kegiatan dilakukan secara berbeda.

1. Kerja Tim
2. Target
3. Kelalaian

#### **2.1.4 Kelebihan Peran (*Role Overload*)**

Menurut Arden (2008) mengemukakan bahwa *role overload* adalah Situasi di mana jumlah pekerjaan yang didapat oleh seseorang melebihi batas kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut bila secara sendiri. Menurut Harsey (2008) *Role overload* adalah konflik dari prioritas-prioritas yang muncul dari harapan bahwa seseorang dapat melaksanakan suatu tugas yang luas yang mustahil untuk dikerjakan dalam waktu yang terbatas.

Dampak dari *role overload*, Menurut Harsey (2008) :

- a. Merusak dan merugikan dalam pencapaian tujuan seseorang.
- b. Menyebabkan tingkat kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan/intuisi yang rendah.

Menurut Harsey (2008) indikator *role overload*:

1. Bekerja dibawah tekanan waktu (mempunyai deadline ketat)
2. Bekerja dibawah tekanan.
3. Menyelesaikan tugas yang terlalu sulit.
4. Mengerjakan hal yang tidak penting.
5. Sikap Supervisor yang tidak konsisten.

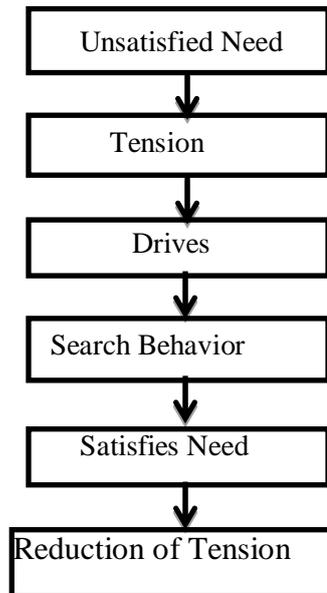
#### **2.1.5 Motivasi Kerja**

Motivasi kerja itu sendiri termaksud dalam ruang lingkup permasalahan dalam HRD dan para manajer, Memberikan motivasi karyawan pada tingkat kinerja yang tinggi merupakan salah satu tugas utama dari manajer. Ini berarti bahwa manajer harus memastikan bahwa orang-orang yang bekerja, mereka pergi bekerja secara teratur dan memiliki misi korporasi. Motivasi juga menyumbang arah dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan. Ini diartikan bahwa motivasi menentukan berapa banyak upaya seseorang dalam menempatkan kemampuannya dalam bekerja, kemana arah upaya tersebut dan dengan ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha (Robbin, 2010). Motivasi dalam bekerja

ini sangat penting karena tanpa adanya motivasi dari karyawan untuk bekerja bagi kepentingan perusahaan, maka segala macam tujuan dari perusahaan dapat tidak terpenuhi, dan sebaliknya pula, jika terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal tersebut dapat menjadi salah satu jaminan perusahaan dalam keberhasilannya guna mencapai tujuan (Simamora, 2006). Motivasi dalam penelitian kali ini merupakan salah satu dari variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi itu sendiri mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja karyawan, dengan harapan pekerja mau bekerja dengan giat dan memberikan segenap kemampuannya demi mewujudkan tujuan dari perusahaan yang dia tempati (Hasibuan, 2010) diperkuat dengan mengatakan bahwa motivasi itu memiliki keterkaitan dengan sebuah proses yang dapat membangun dan juga dapat memelihara sebuah perilaku ke arah suatu tujuan. Adapun dalam mendefinisikan motivasi juga dapat dikatakan bahwa motivasi adalah keadaan internal mengenai kebutuhan dan kekurangan yang menyebabkan permintaan dan menyebabkan timbulnya tindakan ke arah tujuan, hal tersebut mendorong bahkan mewajibkan orang untuk melakukan serangkaian kegiatan atau perilaku tertentu

Dari uraian di atas, maka sebenarnya motivasi karyawan termaksud salah satu faktor yang menentukan di organisasi, dan bukan hanya itu, motivasi yang tinggi dapat mengarahkan seluruh kemampuan para pekerja dalam bertugas, dan bahkan hal tersebut dengan sukarela dilakukan oleh para pekerja, namun motivasi adalah masalah yang kompleks, dan tidak ada petunjuk yang mudah dan dapat menjamin meningkatkan motivasi seseorang (Wibowo, 2014). Hal tersebut harus menjadi perhatian oleh para manajer dan pihak HRD agar tetap menanamkan dan mempertahankan motivasi tersebut, dengan catatan motivasi tersebut sesuai dan konsisten dengan tujuan perusahaan itu sendiri, dan kebutuhan yang menjadikan motivasi karyawan tersebut harus terpenuhi, karena bukan tidak mungkin akan terjadinya ketegangan antara sesama karyawan dan juga karyawan dengan atasannya, adapun tahapan-tahapannya seperti di bawah ini:

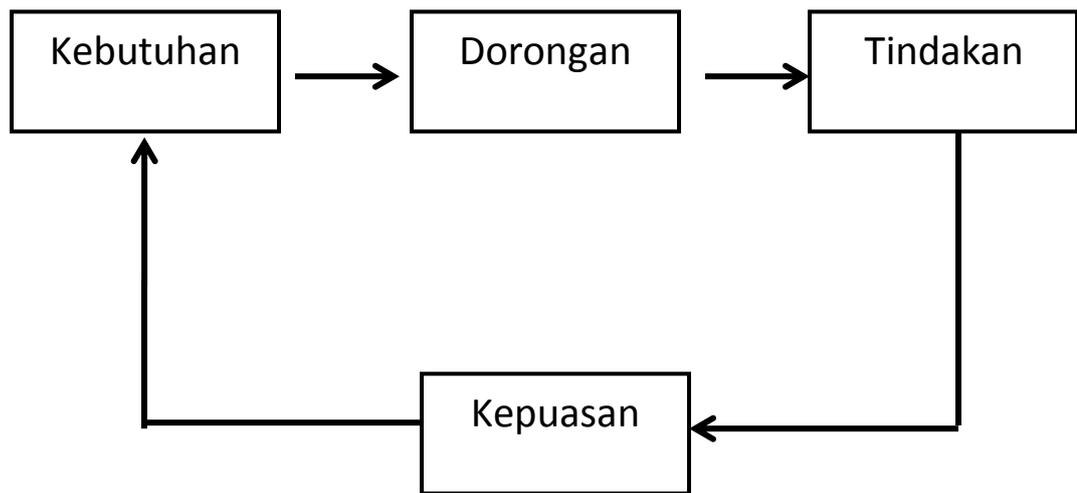


**Gambar 2.1 Proses Motivasi**

#### **2.1.2.1 Teori Motivasi**

Dalam kaitannya mempelajari motivasi lebih lanjut dan agar dapat membantu dalam memecahkan permasalahan yang bersangkutan dengan motivasi, maka akan lebih baik mengetahui tentang teori-teori dari para ahli. Dalam perumusan teori motivasi dikelompokkan menjadi dua aspek yaitu teori kepuasan atau kebutuhan dan teori motivasi proses (Hersey, 2008)

Teori kepuasan atau kebutuhan, mendasarkan pendekatan faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seorang melakukan tindakan untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, yang mana semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasannya, maka semakin rajin juga dia bekerja.



**Gambar 2.2 Model Motivasi dari *Content Theory***

Adapun beberapa teori yang lazim kita kenal dalam aspek teori kepuasan ini antara lain sebagai berikut :

Teori hierarki oleh Abraham Maslow dalam Hasibuan dan Melayu (2010), menjelaskan bahwa individu memiliki lima jenjang kebutuhan, antara lain:

1. Kebutuhan fisik (*physiological needs*)  
Kebutuhan terendah seperti makan, minum, seksual dan lainnya.
2. Kebutuhan keamanan atau keselamatan (*safety or security needs*)  
Kebutuhan perlindungan dari bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan untuk kelompok (*affection needs*)  
Kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan dalam diterima di kelompok, kebutuhan untuk berinteraksi, mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*)  
Kebutuhan akan harga diri, dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan akan pengakuan diri atau pengembangan diri (*self actualization needs or self expression needs*)  
Kebutuhan tertinggi dari teori hierarki yaitu untuk menggunakan kemampuan, potensi, pendapat, penilaian dan kritik terhadap sesuatu

Teori hierarki berpendapat perilaku dapat dipahami sebagai usaha yang bertujuan untuk memenuhi level kebutuhan tertentu, dan dalam memenuhi kebutuhan pada level yang lebih tinggi dalam hierarki, seseorang harus terlebih dahulu memenuhi level yang lebih rendah. Walaupun tidak memiliki dukungan ilmiah, teori ini banyak dikutip (Dessler,2013).

Teori model dan faktor oleh Frederick Herzberg dalam Hasibuan (2014), teori ini juga dikenal sebagai teori pemeliharaan motivasi dan sebenarnya perkembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dalam teori ini mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang memengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yakni faktor pemeliharaan dan faktor motivasi, adapun penjelasannya seperti berikut:

a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*)

Faktor pemeliharaan juga sering disebut dengan *hygiene factor*, yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan. Faktor pemeliharaan bukan merupakan motivasi karyawan, namun sudah menjadi keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya. Maka faktor ini harus mendapat perhatian agar dapat meningkatkan kepuasan dan kegairahan bawahan dalam bekerja.

Adapun faktor pemeliharaan ini meliputi gaji, kondisi kerja, kepastian dan kebijakan dalam pekerjaan, hubungan interpersonal, dan supervisi yang menyenangkan.

b. Faktor motivasi (*motivation factor*)

Faktor motivasi sering juga disebut faktor motivator. Faktor ini bersumber dari dalam diri seseorang yang dapat mendorong seseorang untuk berprestasi. Faktor ini mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

Herzberg mengatakan cara terbaik untuk memotivasi seseorang untuk mengatur pekerjaan dengan mendorong faktor intrinsiknya, sehingga mereka memberikan umpan balik dan mencari tantangan yang dapat membantu mereka

memenuhi tingkat kebutuhan lebih tinggi. Seperti prestasi dan pengakuan. Hal tersebut dikarenakan kebutuhan ini relatif tak pernah terpuaskan puas. (Dessler, 2013), dengan kata lain menyimpulkan bahwa dalam masyarakat modern, banyak karyawan telah memenuhi kebutuhan tingkat rendahnya, jadi mereka sekarang termotivasi hanya kepada kebutuhan tingkat tinggi, karena kebutuhan tingkat rendah sudah tidak lagi kuat sebagai faktor pendorong bagi karyawan

Teori pemeliharaan dan motivasi sebenarnya perkembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow (Uzonna, 2013). Tidak heran model teori yang dirumuskan oleh Herzberg dan Maslow nampak serupa, namun meskipun model Herzberg dan Maslow agak serupa, sebenarnya terdapat perbedaan penting diantara keduanya. Jika Maslow menekankan kebutuhan psikologis orang-orang, sedangkan Herzberg berfokus pada kondisi pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan.

Teori X dan Y oleh Mc Gregor dalam Hasibuan (2014), mengungkapkan dua cara dalam mendalami perilaku manusia, antara lain:

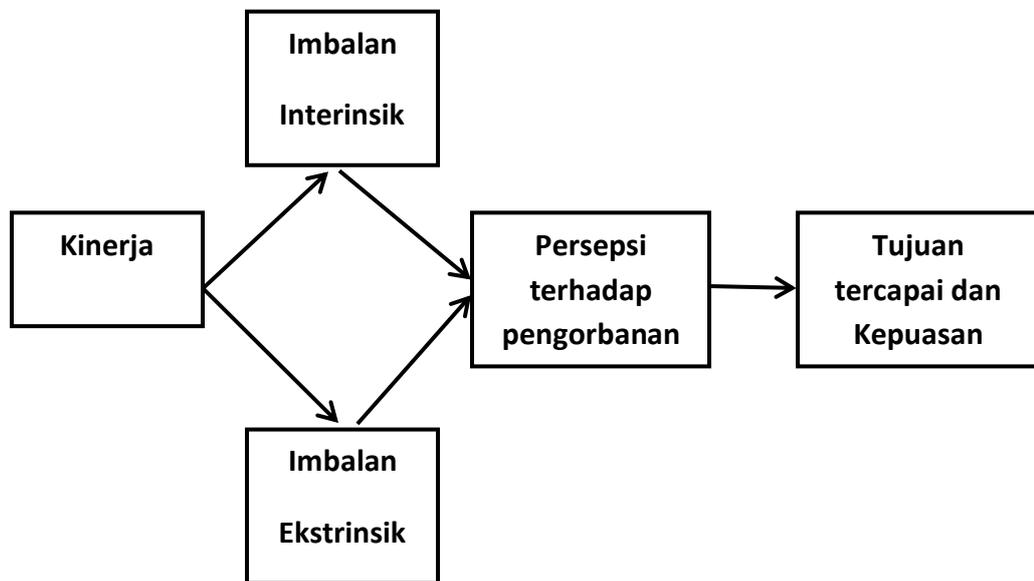
- a. Teori X didasari pada pola pikir konvensional dan memandang manusia dengan kaca mata negatif, seperti malas, tidak suka bekerja, tidak menerima perubahan, dan sebagainya
- b. Sedangkan teori Y berbanding terbalik dengan teori X, dimana teori ini memandang manusia lebih ke arah positif dan optimis. Teori Y ini juga dapat disebut teori potensi.

Dalam teori ini mempercayai bahwa asumsi Y di haruskan memadukan nya dengan praktek manajemen dan mengusulkan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menantang dan hubungan kelompok yang baik akan memaksimalkan motivasi karyawan (Robbins, 2010)

Sedangkan aspek motivasi proses berbeda dengan teori kebutuhan. Teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi bisa terjadi yang diperuntukkan dalam rangka menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan

keinginan manajer, dan hasilnya tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

Adapun gambaran dari model teori harapan tersebut seperti gambar di bawah ini:



**Gambar 2.3 Model Teori Harapan**

Teori pengukuhan (*reinforcement theory*) dalam Hasibuan (2010), yang dimana dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu dikarenakan belajar dari pengalamannya, adapun beberapa cara memotivasi karyawan dan teori ini adalah:

- a. Cara berinteraksi harus benar
- b. Menjadi pendengar aktif
- c. Penyusunan tujuan dilakukan dengan matang

#### **2.1.2.2 Tujuan Motivasi**

Dari pengertian dan teori motivasi bertujuan agar karyawan melakukan beberapa hal, antara lain:

- a. Dapat mengerahkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan maksimal dan secara sukarela.
- b. Dapat mengarahkan tenaga yang dimiliki oleh karyawan dengan maksimal dan secara sukarela
- c. Dapat mengerahkan waktu yang dimiliki oleh karyawan dengan maksimal dan secara sukarela
- d. Dapat membagi *knowledge* yang dimiliki kepada sesama, atasan dan bawahan
- e. Dapat membantu perusahaan dalam memenuhi tujuannya

Hal ini juga didukung oleh pernyataan Wibowo (2014), Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau ikut terlibat dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaganya dan juga waktu yang dimilikinya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

### **2.1.2.3 Jenis Motivasi**

Menurut Thushel (2015), pada garis besarnya motivasi terbagi atas dua jenis, yaitu:

1. Motivasi positif, yang dimana motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan memberikan kemungkinan mendapatkan hadiah.
2. Motivasi negatif, yang dimana motivasi negatif adalah proses mempengaruhi seseorang melalui kekuatan ketakutan seperti kehilangan pengakuan, uang dan jabatan.

Hasibuan (2010) menanggapi motivasi positif tidak hanya dengan memengaruhi karyawan dengan imbalan atau hadiah, melainkan motivasi positif juga dapat terealisasi dengan membuat persaingan, mengikutsertakan

karyawan atau partisipasi karyawan, dan menanamkan kebanggaan. Hal tersebut akan menimbulkan *feeling of importance*.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa jenis motivasi yaitu positif dan negatif, dan dari kedua hal tersebut membantu kita dalam mengetahui apa-apa saja yang memungkinkan motivasi itu berjalan ke arah yang kita kehendaki.

#### **2.1.2.4 Faktor Motivasi**

Menurut Bohlander (2010) faktor motivasi itu sendiri dibagi menjadi dua bentuk yaitu:

1. Motivasi Intrinsik, motivasi kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja berupa kesadaran tentang makna pekerjaan yang dilaksanakan.
2. Motivasi ekstrinsik, motivasi kerja yang bersumber dari luar diri pekerja berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Sebelum penelitian Herzberg, para manajer memusatkan perhatian pada faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik, dan hasilnya seringkali tidak baik. Akhirnya ketika mereka mengetahui perbedaan antara kedua hal tersebut, mereka menekankan faktor intrinsik karena sering menimbulkan hasil yang baik bagi pegawai, organisasi dan bahkan masyarakat Adapun bentuk atau faktor-faktor motivasi yang dapat digunakan agar karyawan memiliki semangat dan gairah dalam bekerja antara lain:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Menciptakan suasana santai
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. pemberian kesempatan mereka untuk maju
- f. Rasa aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
- g. Usaha para karyawan untuk mempunyai legalitas

- h. Sekali-sekali karyawan perlu diajak berunding
- i. Pembinaan insentif yang terarah
- j. Fasilitas yang menyenangkan

**Indikator Motivasi**

Indikator Motivasi Menurut menurut (Skinner dalam Robbins, 2014) meliputi:

- 1. Kemauan
- 2. Minat
- 3. Ketepatan
- 4. Komunikasi

**2.2 Penelitian terdahulu**

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan yang berkaitan dengan tema / gejala yang diteliti berhasil dikumpulkan oleh penulis dan sebagian besar dijadikan sebagai referensi pendukung guna menjadi landasan dalam penelitian ini mengenai Pengaruh *Role Conflict*, *Role Overload* terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI. Berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu dapat dilihat tabel 2.1

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

No	Nama	Variabel Yang Diteliti	Hasil
1	Bedeian, 2016.	The Effect of Role Overload and Role conflict, Organizational Commitment and Turnover Intention on	<i>Role Overload</i> dan <i>Role conflict</i> berpengaruh terhadap job satisfaction Karyawan yang mengalami tekanan di tempat kerja

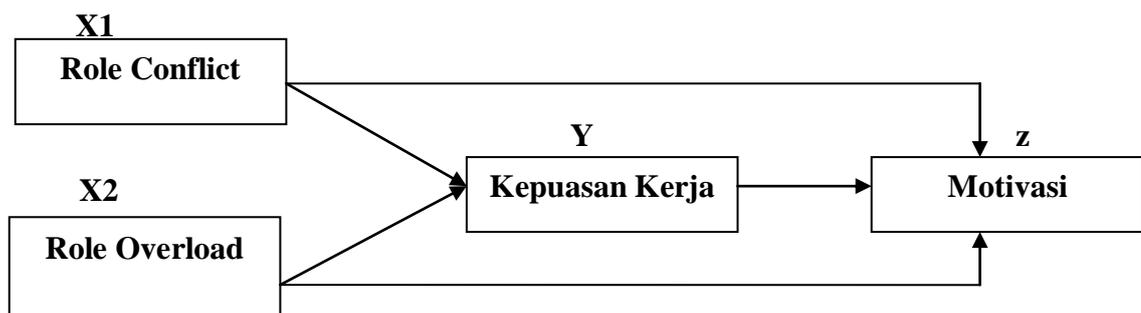
		Job satisfaction	mampu menggunakan kemampuan dan pengalaman pribadi untuk mengelola emosi dalam pencapaian kepuasan kerja
2	Sowmya, K.R. and N. Panchanatha m. (2011).	Factors influencing role overload on job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India	<i>Role Overload</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Peran yang berlebihan hanya akan menyebabkan ketidak efisiensi yang menyebabkan kepuasan kerja menurun
3	Aydogdu, Sinem & Asikgil, Baris, 2011	An Empirical of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Motivation	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi

4	Lenita dan siwandono, 2016	Pengaruh Role Conflict, Role Ambiguity, role overload Terhadap motivasi (Studi kasus PT. ZYH)	<p><i>a. Role conflict</i> berpengaruh terhadap motivasi</p> <p><i>b. Role ambiguity</i> berpengaruh terhadap motivasi</p>
5	Dole, D & Daining, C. 2017	Predictors of job satisfaction of licensed social workers: Perceived efficacy as a mediator of the relationship between motivation	<p>Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi</p> <p>Karyawan dengan kepuasan kerja menurun yang membuat tidak keseimbangan antara tugas kerja, sehingga berdampak motivasi yang tinggi</p>
6	Altaf, A., & Awan, M. (2011).	Moderating Affect of role overload on the Relationship of role conflict and Job Satisfaction	<p><i>Role Overload</i> berpengaruh terhadap job satisfaction</p> <p>Peran yang berlebihan hanya akan menyebabkan ketidak efisiensi yang menyebabkan kepuasan kerja menurun</p> <p><i>Role conflict</i> tidak berpengaruh terhadap job satisfaction,</p>

			<p>karyawan yang mendapat tugas yang berbeda – beda pada waktu yang bersamaan, mereka mengalami konflik peran yang berlebihan dengan rekan-rekan kerja membuat kepuasan kerja menurun.</p>
--	--	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Untuk lebih memperjelas dari penelitian yang menunjukkan bahwa adanya suatu Pengaruh *Role Conflict*, *Role Overload* terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating (studi Kasus PT. PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI)” dapat digambarkan dengan bagan, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka berpikir sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka dalam hal ini dapat dikemukakan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1.  $H_a: \rho=0$  *role conflict* berpengaruh terhadap kepuasan kerja  
 $H_0: \rho \neq 0$  *role conflict* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.  $H_a: \rho \neq 0$  *role overload* berpengaruh terhadap kepuasan kerja  
 $H_0: \rho = 0$  *role overload* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3.  $H_a: \rho \neq 0$  Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi  
 $H_0: \rho = 0$  Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi
4.  $H_a: \rho \neq 0$  *role conflict* berpengaruh terhadap motivasi  
 $H_0: \rho = 0$  *role conflict* tidak berpengaruh terhadap motivasi
5.  $H_a: \rho \neq 0$  *role overload* berpengaruh terhadap motivasi  
 $H_0: \rho = 0$  *role overload* tidak berpengaruh terhadap motivasi
6.  $H_a: \rho \neq 0$  motivasi kerja memoderasi hubungan antara *role conflict* dan kepuasan  
 $H_0: \rho = 0$  motivasi kerja tidak memoderasi hubungan antara *role conflict* dan kepuasan kerja
7.  $H_a: \rho \neq 0$  motivasi kerja memoderasi hubungan antara *role overload* dan kepuasan kerja  
 $H_0: \rho = 0$  motivasi kerja tidak memoderasi hubungan antara *role overload* dan kepuasan kerja

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI, dengan cara menyebarkan kuesioner secara random (acak). Untuk jangka waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2019 sampai dengan bulan Juni 2019.

#### **3.2 Tahapan Penelitian**

Tahap-tahap penelitian ini dibagi menjadi 3 tahap yaitu

- a. Menentukan masalah penelitian, dalam tahap ini peneliti mengadakan studi pendahuluan.
- b. Pengumpulan data, pada tahap ini peneliti mulai dengan menentukan sumber data, yaitu buku-buku yang berkaitan dengan permasalahan. Pada tahap ini diakhiri dengan pengumpulan data dengan menggunakan metode observasi dan dokumentasi.
- c. Analisis dan penyajian data, yaitu menganalisis data dan akhirnya ditarik suatu kesimpulan.

#### **3.3 Populasi, Sampel dan Sampling**

Populasi adalah kumpulan dari seluruh kemungkinan individu, objek atau pengukuran yang diamati (Sugiyono, 2008). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI .

Sampel yang diambil dalam penelitian ini didasarkan pada pernyataan Ghozali (2013), yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang baik dapat ditentukan dengan cara jumlah pertanyaan dalam kuesioner dikali lima (5). Jadi dalam penentuan jumlah sampel pada penelitian ini perhitungannya adalah 26 pertanyaan x 5 = 130 responden. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI.

Penetapan sampel dilakukan secara probability sampling dimana besarnya peluang atau probabilitas elemen populasi untuk terpilih sebagai subjek diketahui (Sekaran, 2012). Penentuan sampel dapat dijabarkan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Pertama, ditentukan terlebih dahulu wilayah karyawan secara purposive. Sampling pertimbangan terjadi apabila pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan perorangan atau pertimbangan peneliti. Pertimbangan dalam penelitian ini adalah bahwa PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI terdapat 7 unit terbesar, yaitu:

**Tabel 3.1 Karakteristik responden menurut unit kerja (divisi) PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI Unit Pusat**

No.	Unit	Jumlah
1.	Divisi SDM	14
2.	Divisi Logistik	25
3.	Divisi Pemasaran	21
4.	Divisi Procurement	15
5.	Divisi Engineering	27
6.	Divisi Anggaran Perusahaan	11
7.	Divisi Layanan Umum dan Pengamanan	17
J u m l a h		130

*Sumber: PT.SINAR TOTALINDO MANDIRI Tahun 2019*

Kedua, menentukan jumlah sampel yang dibagi-bagi menjadi beberapa kelompok atau bagian yang ada dalam populasi. Dalam sampling ini, kelompok-kelompok yang ada di setiap divisi merupakan bagian populasi. Populasi dibagi menjadi tujuh kelompok atau yang disebut pemilihan sampel klaster. Sampel acak adalah sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga tiap unit penelitian atau satuan elementer dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Dengan demikian

dalam penelitian ini diperoleh sampel sejumlah 130 orang sebagai sumber data yang sebenarnya, merupakan sampel yang diperlukan.

### **3.4 Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti terbagi menjadi 4 variabel, yaitu *role conflict* (X1), *role overload* (X2), sebagai variabel bebas kepuasan kerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat motivasi kerja (Z) sebagai moderating .

#### **3.4.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Dalam penelitian ini menggunakan metode dan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Ghozali (2013) mengemukakan analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Penggunaan analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Pengaruh langsung seperti untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara langsung terhadap variabel dependen. Sedangkan pengaruh tidak langsung yaitu mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel lainnya. Berikut penjelasan analisis jalur menurut Sugiyono (2008):

##### **a. Diagram Jalur (*Path Diagram*)**

Adalah alat untuk melukiskan secara grafis, struktur hubungan antar variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Untuk mempresentasikan hubungan kausalitas diagram jalur menggunakan simbol anak panah berkepala satu (*single-headed arrow*), simbol ini mengindikasikan adanya pengaruh antara variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen.

##### **b. Persamaan Struktural**

Persamaan structural menggambarkan hubungan sebab akibat antar variabel yang diteliti yang dinyatakan dalam bentuk persamaan matematis.

Persamaan structural untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh langsung (*Direct Effect*)

$$Y = a + b1_{X1} + b2_{X2} + e \dots\dots\dots\text{Substruktural 1}$$

$$Z = a + b1_{Y1} + b2_{Y2} + b3_{ZY} \dots\dots\dots\text{Substruktural 2}$$

Dimana:

Y = Kepuasan kerja

X1 = *Role conflict*

X2 = *Role Overload*

Z = Motivasi

$\beta_{YX1}$  = Koefisien jalur untuk pengaruh langsung X<sub>1</sub> terhadap Y

$\beta_{YX2}$  = Koefisien jalur untuk pengaruh langsung X<sub>2</sub> terhadap Y

$\beta_{ZY}$  = Koefisien jalur untuk pengaruh langsung Y terhadap Z

$\epsilon$  = Tingkat error

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sebagai metode analisisnya. Analisis data kuantitatif merupakan suatu bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, sehingga data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu, untuk mempermudah proses analisis. Pengujiannya menggunakan regresi linear berganda dibantu dengan program SPSS versi.

### **3.4.2 Statistik Deskriptif**

Data statistik yang diperoleh dalam penelitian perlu diringkas dengan baik dan teratur. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang sekumpulan data yang diperoleh baik mengenai sampel atau populasi. Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan analisis distribusi frekuensi.

### **3.4.3 Uji Kualitas Instrumen**

Di dalam penelitian ini, kesungguhan responden dalam menjawab kuesioner merupakan hal yang sangat penting, di sebabkan keabsahan (validitas)

suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur instrument yang digunakan dalam data yang diperoleh. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dalam penelitian ini dilakukan pengujian apakah instrument dan data penelitian tersebut berupa jawaban responden telah dijawab dengan benar atau tidak. Pengujian tersebut meliputi pengujian validitas dan pengujian reliabilitas (Ghozali, 2013).

### **3.6. Rancangan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah ditetapkan, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Alasannya adalah dalam melaksanakan tindakan kepada objek penelitian, maka diutamakan penjelasan secara mendetail tentang media pembelajaran yang dijadikan alat untuk mengukur hasil kinerja karyawan. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, adalah:

- a. Merumuskan masalah penelitian dan menentukan tujuan survei. Peneliti menentukan sebuah judul yang sesuai dengan masalah yang hendak dibahas, yakni “Pengaruh *Role Conflict*, *Role Overload* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating”
- b. Menentukan konsep dan menggali kepustakaan tentang *role conflict*, *role overload*, kepuasan kerja, motivasi
- c. Pembuatan Kuisisioner.
- d. Pekerjaan lapangan (dokumentasi).
- e. Pengolahan data.
- g. Analisis data yaitu kegiatan yang membutuhkan ketelitian peneliti dalam menentukan teknik menganalisis data agar sesuai dengan jenis data.
- h. Pelaporan merupakan hasil dan ringkasan dari penelitian dan rekomendasi yang diberikan oleh penulis.

### **3.7. Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, pengambilan data dilakukan dengan cara :

1. Teknik Kuesioner

Dilakukan dengan cara membagikan kuesioner/angket kepada responden

## 2. Teknik Kepustakaan

Dilakukan dengan cara mencari buku-buku, literatur-literatur berupa paper-paper, karya-karya ilmiah, majalah-majalah, jurnal-jurnal dan artikel-artikel yang didalamnya terdapat teori yang mendukung penelitian.

## 3. Teknik Dokumentasi

Dilakukan dengan cara mencari dokumen-dokumen, surat-surat penting, arsip- arsip berupa undang-undang, peraturan-peraturan, keputusan-keputusan yang berhubungan dan mendukung penelitian ini.

### 3.8 Operasionalisasi Variabel

Operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: *role conflict*, *role overload*, *motivasi kerja*, kepuasan kerja masing – masing *measurement* dijelaskan dalam tabel 3.2.

**Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Pernyataan	Ukuran	Skala
<i>Role Conflict</i> Akintayo (2010)	Kegiatan dilakukan secara berbeda.	Saya harus melakukan banyak tanggung jawab yang berbeda	Interval	Likert
	Kerja tim	Saya Bekerja dalam dua atau lebih kelompok yang beroperasi secara berbeda	Interval	Likert
	Target	Saya sering kali menerima target – target		

		yang berbeda yang saling bertentangan.		
	Kelalaian	Saya Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain	Interval	Likert
Role Overload (Harsey, 2008)	Bekerja dibawah tekanan waktu (mempunya deadline ketat)	Saya bekerja dibawah tekanan waktu	Interval	Likert
	Bekerja dibawah tekanan	Saya bekerja selalu dibawah tekanan	Interval	Likert
	Menyelesaikan tugas yang terlalu sulit.	Saya mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan		
	Mengerjakan hal yang tidak penting.	Saya harus mengerjakan banyak hal yang menurut saya tidak penting.		
	Sikap Supervisor yang tidak konsisten	Sikap Supervisor saya tidak konsisten	Interval	Likert

Motivasi Kerja dalam Stephen P.Robbins, 2014)	Kemauan	Saya terdorong bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga	Interval	Likert
	Minat	Saya merasa bahwa selama bekerja di kantor ini,kemampuan saya semakin berkembang	Interval	Likert
	Sikap	Saya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau kursus yang sesuai dengan keahlian saya		
	Penghargaan	Saya selalu merasa senang dengan adanya penghargaan dari atasan dan teman kerja terhadap hasil kerja saya	Interval	Likert
Kepuasan kerja Trivellas (2015)	Gaji atau Upah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya merasa puas, karena perusahaan memberikan jumlah gaji yang layak</li> <li>• Saya puas, karena perusahaan di tempat saya bekerja memberikan gaji yang setimpal dengan hasil pekerjaan saya</li> </ul>	Interval	Likert
	Promosi	• Saya merasa puas, karena perusahaan memberikan peluang untuk mendapatkan		

		<p>promosi jabatan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya merasa puas, karena semua karyawan di perusahaan tempat saya bekerja mendapat kesempatan yang sama untuk promosi jabatan</li> </ul>		
	Manfaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya merasa puas bekerja disini, karena saya dapat memperoleh perkembangan karir</li> <li>• Saya puas karena saya memiliki andil untuk pencapaian tujuan organisasi</li> </ul>	Interval	Likert
	Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya puas, karena memiliki rekan kerja yang menyenangkan</li> <li>• Saya merasa puas, karena lingkungan tempat saya bekerja di penuh dengan rekan kerja yang kompeten</li> </ul>		
	Kondisi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya merasa puas, karena saya sangat menikmati pekerjaan saya</li> </ul>		
	Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya merasa puas, karena supervisor memperlakukan saya secara adil</li> <li>• Saya merasa puas, karena supervisor saya memiliki</li> </ul>		

		kompetensi yang baik		
	Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya puas, karena saya merasa nyaman dengan lingkungan tempat saya bekerja</li> <li>• Saya puas, karena perusahaan memberikan fasilitas yang memadai dan aman untuk para karyawannya</li> </ul>		

### 3.9. Rencana Analisis

Setelah data terkumpul dari hasil pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah analisis data merupakan salah satu langkah penting dalam rangka memperoleh hasil temuan atau memecahkan masalah yang ada, karena data menuntun kita ke arah temuan ilmiah. Analisis data yang dilakukan menggunakan *software Microsoft Excel* untuk mempermudah pengolahan data. Teknik yang digunakan menggunakan teknik analisa kualitatif dan kuantitatif. Teknik kualitatif yang dimaksud adalah penjabaran secara deskriptif sedangkan teknik kuantitatif pada saat pengolahan data kuisisioner.

Berikut langkah-langkah pengolahan data :

a. Pengklarifikasian Data

Data yang disebarkan kepada responden diperiksa dan diberikan pengkodean. Data yang telah diperiksa kemudian jawabannya akan disimpulkan dan disederhanakan.

b. Pemberian Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan

menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan menggunakan skala likert. Skala likert dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu gejala atau fenomena pendidikan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Pada skala likert jawaban setiap item mempunyai sistem penilaian seperti contoh dikuesioner

### **3.9.1 Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen**

Instrumen sebagai alat ukur untuk pengumpul data merupakan suatu yang sangat penting berkaitan dengan kualitas data. Oleh karena itu, instrumen sebagai alat pengumpul data harus valid. Instrumen yang valid adalah instrumen sebagai alat dapat dipergunakan untuk mendapatkan data yang valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Instrumen yang reliabel apabila bila digunakan untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Instrumen yang valid dan reliabel belum tentu menghasilkan data valid dan reliabel, hali ini juga ditentukan oleh kondisi yang diteliti, selain itu peneliti harus mampu mengendalikan objek yang diteliti serta meningkatkan kemampuan dalam menggunakan instrumen untuk mengukur variabel yang diteliti.

Uji yang dipakai pada saat uji instrumen ini adalah uji validitas dan reabilitas. Uji validitas dan reabilitas menggunakan data primer sebagai sumber datanya yang berasal dari kuesioner.

#### **a. Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya. Agar data yang diperoleh bisa relevan atau sesuai dengan tujuan diadakan pengukuran tersebut. Data tersebut diperoleh dengan cara mengkoreksi setiap skor variabel jawaban responden dengan total skor masing-masing variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan pada taraf signifikan 0,05 dan 0,01. Tinggi rendahnya validitas instrumen akan menunjukkan sejauh

mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. *Item* pernyataan dinyatakan valid jika *corrected Item - Total Correlation Item* pernyataan lebih besar dari *r Product Moment Table* dengan taraf signifikan sebesar 0,05.

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2) - (n\sum y^2 - \sum y)^2)}$$

r : koefisien korelasi antara skor *item* dengan skor total

n: jumlah koresponden

X: skor *item* pada nomor *item* ke-i

Y: skor total koresponden

Suatu kuesioner dinyatakan *valid* jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur untuk kuesioner tersebut. Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor *item* pernyataan dengan total skor variabel.

Untuk mengetahui skor masing-masing *item* pernyataan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka *item* pernyataan yang diujicobakan kepada responden dinyatakan valid;
- 2) Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka *item* pernyataan yang diujicobakan kepada responden dinyatakan tidak *valid*;
- 3) Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_1$  tidak ditolak.

## **b. Reliabilitas**

Setelah melakukan uji validitas, maka selanjutnya akan dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang

merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > nilai *r Product Moment*.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas sebuah variabel menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*  $\alpha$  dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) *Cronbach's alpha* < 0,6 maka reliabilitas buruk
- 2) *Cronbach's alpha* 0,6 – 0,79 maka reliabilitas tidak ditolak
- 3) *Cronbach's alpha* 0,8 maka reliabilitas baik

Semakin tinggi koefisien reliabilitas (mendekati angka 1), maka semakin reliabel alat ukur tersebut.

### **3.9.2 Pengujian asumsi-asumsi model regresi**

Pengujian asumsi klasik model regresi bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah memenuhi asumsi regresi atau sebaliknya dan memperoleh model regresi yang menghasilkan estimator linier yang terbaik. Agar model dapat dianalisis dan memberikan hasil yang representative maka model tersebut harus memenuhi asumsi dasar klasik yang dapat dilakukan dalam pengujian asumsi model regresi adalah sebagai berikut:

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Metode klasik dalam pengujian normalitas suatu data tidak begitu rumit. Berdasarkan pengalaman empiris beberapa pakar statistik, data yang banyaknya lebih dari 30 angka ( $n > 30$ ), maka sudah dapat diasumsikan berdistribusi normal. Biasa dikatakan sebagai sampel besar. Uji ini digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, ataupun rasio. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi adanya normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik.

#### b. Uji Heterokedastisitas

Uji ini dipergunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, hal ini disebut sebagai homoskedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

Deteksi dari adanya heterokedastisitas yaitu melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik. Dasar untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah

- 1) Jika ada pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

#### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas muncul jika terdapat hubungan diantara beberapa variabel atau semua variabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat problem multikolinearitas atau tidak terdapat korelasi antar variabel independen. Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat besaran korelasi antar variabel independen. Hal ini dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) atau tolerance value.

Pengujian Multikolinearitas adalah pengujian keadaan dimana satu atau lebih variabel independent dapat dinyatakan sebagai kontribusi linier dari variabel independent lainnya, adapun gejala multikolinearitas dapat dideteksi dengan nilai VIF (variance inflation factor), dan nilai tolerance.

### 3.9.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisa regresi yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) nol, berarti variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi mendekati 1 (satu), maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) juga dipergunakan untuk mengetahui persentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).

Rumus  $R^2$  yaitu

$$R^2 = r^2 \times 100\%$$

Keterangan

$R^2$  : Koefisien Determinasi

r : Koefisien Korelasi

### **3.9.4 Teknik Pengujian Hipotesis**

Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Uji hipotesis statistik digunakan untuk mengetahui kebenaran pengaruh antar variabel penelitian. Hasil uji ini untuk membenarkan atau menolak apakah variabel yang diuji mempunyai pengaruh dan sifat pengaruh antar variabel uji. Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

#### **a. Uji-t**

Uji-t dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara parsial, apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen jika variabel independen lain dianggap konstan. Analisis uji-t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dan menggunakan *significance*

level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau nilai signifikansi  $<$  0,05 maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel atau nilai signifikansi  $>$  0,05 maka hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak ditolak (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

#### b. Uji-F

Uji-F dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara bersama-sama, apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari semua variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan jika variabel independen dalam penelitian lebih dari satu variabel. Jika hanya ada satu variabel independen, maka uji-F tidak perlu dilakukan. Kriteria pengujian uji-F adalah sebagai berikut:

1. Bila nilai  $F$  hitung  $>$   $F$  tabel atau nilai signifikansi  $<$  0,05, maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak. Ini berarti ada pengaruh antara variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.
2. Bila nilai  $F$  hitung  $<$   $F$  tabel atau nilai signifikansi  $>$  0,05, maka Hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak ditolak. Ini berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

### 3.10. Jadwal kegiatan

**Tabel 3.1 Timeline Kegiatan**

Kegiatan	Tanggal	Waktu	Durasi
Pencarian Objek Penelitian	7 Jan – 8 Jan 2019	11-00-16-00	5 jam
Rapat topic/judul pengajuan proposal	9 Januari 2019	11.00-12.00	1 Jam

Pembuatan proposal	10 Jan s.d. 8 Feb 2019	14.00-17.00	15 Jam
Review proposal	12 Februari 2019	13.00-14.00	1 jam
Revisi proposal	13s.d.19 Feb 2019	13.00-15.00	8 Jam
Rapat persiapan penelitian	20 Feb 2019	13.00-14.00	1 Jam
Persiapan Penelitian	21 Feb - 6 Mei 2019	13.00-16.00	3 Jam
Penyebaran kuesioner	7 Mei - 15 Mei 2019	13.00-15.00	5 Jam
Input data dan pengolahan data	16 Mei– 22 Mei 2019	13.00-17.00	10 Jam
Pembuatan laporan penelitian	22Mei- 27 Juni 2019	13.00-15.00	15 Jam
Pembuatan artikel/jurnal	1 Juli– 7 juli 2019	13.00-15.00	4 Jam
<b>Total Durasi Penelitian</b>			<b>68 Jam</b>

### 3.11. Anggaran Biaya

Untuk pelaksanaan kegiatan penelitian ini dibutuhkan dana yang diharapkan dapat disediakan oleh pihak STIE Indonesia sebagai bentuk dukungan terhadap pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh staf pengajar di STIE Indonesia. Adapun anggaran kegiatan yang diperlukan adalah sebagai berikut :

#### 1. Honor dan Transportasi:

a. Transportasi	Rp.	300.000,-
b. Peneliti/penulis ( 3 orang @Rp. 250.000)	Rp.	750.000,-
<b>Biaya Honor dan Transportasi</b>	<b>Rp.</b>	<b>1.050.000,-</b>

#### 2. Bahan penelitian:

a. Biaya pengolahan data	Rp.	500.000,-
b. Sovenir	Rp.	2.100.000,-
c. Penyusunan proposal dan laporan	Rp.	157.500,-
<b>Biaya bahan penelitian</b>	<b>Rp</b>	<b>2.757.500,-</b>

**Total dana yang dibutuhkan adalah sebesar Rp 3.807.500,- (Tiga juta delapan ratus tujuh ribu lima ratus rupiah)**

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

Obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai PT. SINAR TOTALINDO, responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 130 pegawai. Berikut adalah data distribusi sampel penelitian:

**Tabel 4. 1 - Data Distribusi Sampel Penelitian**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Penyebaran kuesioner	130	100%
Kuesioner yang terkumpul	130	100%
Kuesioner yang tidak terkumpul	0	0%
Kuesioner yang dapat diolah	130	100%

Sumber: hasil pengumpulan data

Berdasarkan tabel diatas, penyebaran kuesioner secara keseluruhan 130 lembar atau 100%. Kuesioner yang terkumpul sebanyak 130 lembar atau 100%, kuesioner yang tidak terkumpul 0 % dan kuesioner yang dapat diolah sebanyak 130 atau 100%

### 4.1.1 Deskripsi Data

**Tabel 4.2 Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ROLE CONFLICT	130	2	5	3.47	.650
ROLE OVERLOAD	130	2	5	3.49	.639
KEPUASAN KERJA	130	2	5	3.45	.848
MOTIVASI	130	1	5	3.39	.667
Valid N (listwise)	130				

Sumber : hasil pengolahan SPSS 19.00

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui Hasil dan Analisis Penelitian:

1. Kolom N menunjukkan jumlah data yang digunakan dalam pengujian ini yaitu sebanyak 130 responden.
2. Variabel *role conflict* mempunyai nilai minimum sebesar 2 dan nilai maksimum sebesar 5 serta mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.47 dengan standar deviasi sebesar 0.650. Hal ini berarti nilai rata-rata menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang setuju atas item-item pertanyaan *role conflict* dan sifat data dari *role conflict* adalah tidak bervariasi atau homogen dikarenakan memiliki standar deviasi yang lebih kecil dari 1.
3. Variabel *role overload* mempunyai nilai minimum sebesar 2 dan nilai maksimum sebesar 5 serta mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.49 dengan standar deviasi sebesar 0.639. Hal ini berarti nilai rata-rata menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang setuju atas item-item pertanyaan *role overload* dan sifat data dari *role overload* adalah tidak bervariasi atau homogen dikarenakan memiliki standar deviasi yang lebih kecil dari 1.
4. Variabel kepuasan kerja mempunyai nilai minimum sebesar 2 dan nilai maksimum sebesar 5 serta mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.45 dengan standar deviasi sebesar 0.848. Hal ini berarti nilai rata-rata menunjukkan bahwa

sebagian besar responden kurang setuju atas item-item pertanyaan kepuasan kerja dan sifat data dari kepuasan kerja adalah tidak bervariasi atau homogen dikarenakan memiliki standar deviasi yang lebih kecil dari 1.

5. Variabel Motivasi mempunyai nilai minimum sebesar 1 dan nilai maksimum sebesar 5 serta mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.39 dengan standar deviasi sebesar 0.667. Hal ini berarti nilai rata-rata menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang setuju atas item-item pertanyaan motivasi dan sifat data dari perilaku motivasi adalah tidak bervariasi atau homogen dikarenakan memiliki standar deviasi yang lebih kecil dari 1.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah data dari responden yang didapatkan peneliti dari pertanyaan – pertanyaan kuesioner bagian pertama:

**Tabel 4. 2 - Karakteristik Jenis Kelamin Responden**

	Frequency	Percent
Valid Laki – Laki	59	45.4
Perempuan	71	54.6
Total	130	100.0

Sumber : hasil pengolahan SPSS 19.00

Dari 130 responden terdapat 59 responden atau 45,4% berjenis kelamin laki - laki dan 71 responden atau 54,6% berjenis kelamin perempuan , sehingga dapat dikatakan mayoritas responden adalah perempuan.

**Tabel 4. 3 - Karakteristik Usia Responden**

	Frequency	Percent
Valid 21-30 Tahun	38	29.2
31-40 Tahun	61	46.9
41-50 Tahun	23	17.7
> 50 Tahun	8	6.2
Total	130	100.0

Sumber: hasil pengolahan SPSS 19.00

Dari 130 responden terdapat 38 responden atau 29.2% berusia 21 - 30 tahun lebih sedikit daripada usia 31 – 40 tahun berjumlah 61 responden 46.9% sedangkan usia 41- 50 tahun berjumlah 23 atau 17,7% dan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 8 responden atau 6.2%.

**Tabel 4. 4 - Karakteristik Pendidikan Responden**

	Frequency	Percent
Valid SMA	11	8.5
D1 - D3	25	19.2
S1	81	62.3
S2	13	10.0
Total	130	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS 19.00

Dari 130 responden terdapat 11 responden atau 8,5% berpendidikan SMA lebih sedikit dibandingkan dengan pendidikan D1 – D3 sebanyak 25 responden atau 19,2% sementara pegawai dengan lulusan S1 mendominasi berjumlah 81 atau 62,3 responden dan pendidikan S2 – berjumlah 13 reponden atau 10%. Sehingga dapat dikatakan mayoritas responden adalah berpendidikan S1.

**Tabel 4. 5 - Karakteristik Masa Kerja**

	Frequency	Percent
Valid < 1 Tahun	12	9.2
1 - 5 Tahun	37	28.5
6 - 10 Tahun	64	49.2
> 10 Tahun	17	13.1
Total	130	100.0

Sumber: hasil pengolahan SPSS 19

Dari 130 responden terdapat 12 responden atau 9,2% dengan masa kerja < 1 tahun dan lebih banyak 37 responden atau 28,5% dengan masa kerja 1 – 5 tahun sementara masa kerja 6 – 10 tahun berjumlah 64 responden atau 49,2% lebih banyak dibandingkan masa kerja > 10 tahun sebanyak 17 responden atau 13,1%

## **4.2. Analisis Data dan Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Hasil Uji Validitas**

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 130 responden dengan taraf signifikansi 0,05 maka r tabel sebesar 0,1723. Jika nilai r hitung > r tabel maka *item* pernyataan yang diuji cobakan kepada 130 orang responden tersebut dinyatakan *valid*, sebaliknya jika r hitung < r tabel maka *item* pernyataan yang diujicobakan kepada 130 orang responden tersebut dinyatakan tidak *valid*

**Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel *Role Conflict***

<i>Role Conflict</i>	r table	r hitung	Keterangan
RC1	0,1723	0,609	Valid
RC2	0,1723	0,519	Valid
RC3	0,1723	0,583	Valid
RC4	0,1723	0,618	Valid

Sumber: hasil pengolahan SPSS 19.00

Dari hasil uji validitas kepada 130 responden atas variabel *role conflict* dengan taraf signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa pernyataan dianggap *valid* karena memiliki nilai r hitung > r tabel.

**Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel *Role Overload***

<i>Role Overload</i>	r table	r hitung	Keterangan
RO1	0,1723	0,648	Valid
RO2	0,1723	0,770	Valid
RO3	0,1723	0,822	Valid
RO4	0,1723	0,811	Valid
RO5	0,1723	0,759	Valid

Sumber: hasil pengolahan SPSS 19

Dari hasil uji validitas kepada 130 responden atas variabel *role overload* dengan taraf signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa pernyataan dianggap *valid* karena memiliki nilai r hitung > r tabel.

**Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi**

Motivasi	r table	r hitung	Keterangan
MO1	0,1723	0,660	Valid
MO2	0,1723	0,633	Valid
MO3	0,1723	0,634	Valid
MO4	0,1723	0,649	Valid

Sumber: hasil pengolahan SPSS 19

Dari hasil uji validitas kepada 130 responden atas variabel Motivasi dengan taraf signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa pernyataan dianggap *valid* karena memiliki nilai r hitung > r tabel.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja	r table	r hitung	Keterangan
KK1	0,1723	0,803	Valid
KK2	0,1723	0,776	Valid
KK3	0,1723	0,607	Valid
KK4	0,1723	0,607	Valid
KK5	0,1723	0,807	Valid
KK6	0,1723	0,800	Valid
KK7	0,1723	0,709	Valid
KK8	0,1723	0,793	Valid
KK9	0,1723	0,715	Valid
KK10	0,1723	0,725	Valid

KK11	0,1723	0,837	Valid
KK12	0,1723	0,835	Valid
KK13	0,1723	0,807	Valid

Sumber: hasil pengolahan SPSS 19.00

Dari hasil uji validitas kepada 130 responden atas variabel kepuasan kerja dengan taraf signifikansi 0,05 dapat disimpulkan bahwa pernyataan dianggap *valid* karena memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

#### 4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas, maka selanjutnya akan dilakukan uji reliabilitas. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 10 - Hasil Uji Reliabilitas**

Reliability Statistics		
Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item
<i>Role Conflict</i>	0,775	4
<i>Role Overload</i>	0,904	5
Kepuasan Kerja	0,950	13
Motivasi	0,819	4

Sumber: hasil pengolahan SPSS 19

Dari hasil uji reliabilitas di atas didapat empat output dari variabel yang diketahui masing-masing variabel memiliki nilai reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) di atas 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur dalam penelitian ini adalah reliabel.

#### 4.2.4.1. Pengujian Sub-Struktur 1

Sub-struktur 1 dianalisa menggunakan analisis jalur, dengan persamaan structural Kepuasan Kerja =  $a + b_1 \text{role conflict} + b_2 \text{role overload} + e$ . Hasil dari analisis jalur sub-struktur 1 sebagai berikut:

**Tabel 4. 11- Anova Sub-Struktur 1**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.501	2	22.250	58.573	.000 <sup>a</sup>
	Residual	48.244	127	.380		
	Total	92.745	129			

a. Predictors: (Constant), ROLE OVERLOAD, ROLE CONFLICT

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Berdasarkan hasil pengujian diatas diketahui bahwa nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya variabel *role overload*, *role conflict*, secara bersama – sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 4. 12- Model Summary Sub-Struktur 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.693 <sup>a</sup>	.480	.472	.61634	2.144

a. Predictors: (Constant), ROLE OVERLOAD, ROLE CONFLICT

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Besarnya pengaruh role overload, role conflict, terhadap kepuasan kerja dapat diketahui dengan melihat adjusted R Square  $0,472 = 47,2 \%$  dan besarnya pengaruh faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja diluar penelitian ini adalah sebesar  $100\% - 47,2 \% = 52,8 \%$ .

Sedangkan, besarnya koefisien jalur dari faktor lain diluar penelitian yang mempengaruhi dapat dihitung seperti berikut ini :

$$R^2_{Y.X1.X2} = 0,472$$

$$\beta_{y\epsilon 1} = \sqrt{(1 - R^2_{Y.X1.X2})}$$

$$= \sqrt{(1 - 0,472)}$$

$$= \sqrt{0,528}$$

$$= 0,726$$

**Tabel 4. 13 - Coefficients Sub-Struktur 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.206	.307		.669	.505
	ROLE CONFLICT	.110	.175	.084	.627	.532
	ROLE OVERLOAD	.820	.178	.617	4.597	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diperoleh pengujian hipotesis sebagai berikut:

**1. Pengaruh *role conflict* terhadap kepuasan kerja ( $X_1 \rightarrow Y$ )**

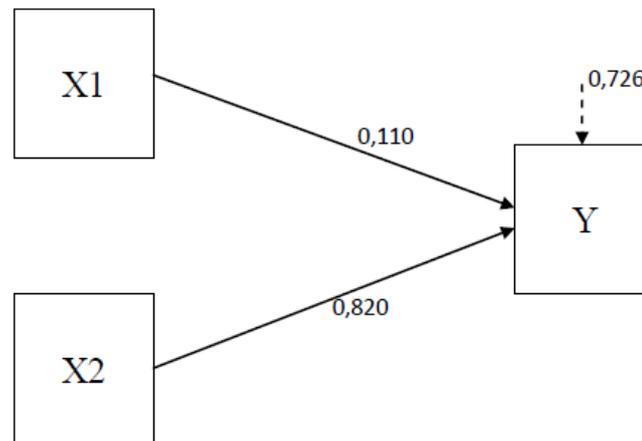
Berdasarkan hasil pengujian diatas, diketahui bahwa variabel *role conflict* menunjukkan  $\beta = 0,110$  dan nilai signifikansi 0,532 lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis 1 (satu) ditolak, artinya *role conflict* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**2. Pengaruh *role overload* terhadap kepuasan kerja ( $X_2 \rightarrow Y$ ).**

Berdasarkan hasil pengujian diatas, diketahui bahwa variabel *role overload* menunjukkan  $\beta = 0,820$  dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hipotesis 2 dua di terima artinya *role overload* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Adapun bentuknya sub-struktur 1 sebagai berikut :

**Gambar 4.4 Sub-Struktur 1 Beserta Koefisien Jalur**



Persamaan struktural sub-struktur 1 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Kerja} &= a + b1_{\text{role conflict}} + b2_{\text{role overload}} + e \\ &= 0,206 + 0,110 X1 + 0,820 X2 \end{aligned}$$

Berdasarkan persamaan tersebut, dapat diartikan bahwa :

- Kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh *role conflict* (X<sub>1</sub>) dan *role overload* (X<sub>2</sub>) secara simultan sebesar 47,2 % dan sisanya 52,8% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.
- Dengan meningkatnya *role conflict* (X<sub>1</sub>), maka kepuasan kerja (Y) juga akan naik. Begitu pula sebaliknya, dengan menurunnya *role conflict* (X<sub>1</sub>), maka kepuasan kerja(Y) juga akan turun.
- Dengan meningkatnya *role overload* (X<sub>2</sub>), maka kepuasan kerja (Y) juga akan naik. Begitu pula sebaliknya, dengan menurunnya *role overload* (X<sub>2</sub>), maka kepuasan kerja (Y) juga akan turun.

#### 4.1.1.2 Pengujian Sub-Struktur 2

**Tabel 4.15 Anova Sub-Struktur 2**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.494	1	39.494	282.207	.000 <sup>a</sup>
	Residual	17.913	128	.140		
	Total	57.407	129			

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA

b. Dependent Variable: MOTIVASI

Berdasarkan hasil pengujian diatas diketahui bahwa nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya variabel kepuasan kerja, secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi

**Tabel 4. 16 Model Summary Sub-Struktur 2**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.829 <sup>a</sup>	.688	.686	.37410	1.843

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA

b. Dependent Variable: MOTIVASI

Besarnya pengaruh pencegahan fraud terhadap kualitas laporan keuangan dapat diketahui dengan melihat adjusted R<sup>2</sup>, bahwa R<sup>2</sup> = 0,686 = 68,6 % dan besarnya pengaruh faktor lain yang mempengaruhi kualitas laporan keuangan diluar penelitian ini adalah sebesar 100% - 68,6 % = 31,4 %. Sedangkan, besarnya koefisien jalur dari faktor lain diluar penelitian yang mempengaruhi dapat dihitung seperti berikut ini :

$$R^2_{Y.X1.X2} = 0,686$$

$$\beta_{y\epsilon 1} = \sqrt{(1 - R^2_{Y.X1.X2})}$$

$$= \sqrt{(1 - 0,686)}$$

$$= \sqrt{0,314}$$

$$= 0,560$$

**Tabel 4. 17 Coefficients Sub-Struktur 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.143	.138		8.293	.000
	KEPUASAN KERJA	.653	.039	.829	16.799	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI

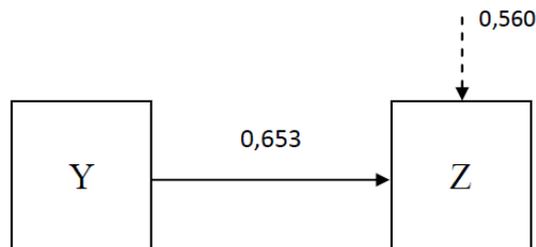
Berdasarkan tabel diatas maka dapat diperoleh pengujian hipotesis sebagai berikut:

### Hipotesis 3

Berdasarkan hasil pengujian diatas, diketahui bahwa variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai T hitung yaitu sebesar 16,799 dengan arah positif. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi.

Adapun bentuknya sub-struktur 2 sebagai berikut :

**Gambar 4.6 Sub-Struktur 2 Beserta Koefisien Jalur**



Persamaan struktural sub-struktur 2 sebagai berikut :

$$Z = a + b1_Y + e$$

$$Z = 1,143 + 0,653 Y$$

Berdasarkan persamaan tersebut, dapat diartikan bahwa :

- Motivasi (Z) dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Y) secara simultan sebesar 68,6 % dan sisanya 31,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.

- Dengan meningkatnya kepuasan kerja (Y), maka motivasi (Z) juga akan naik. Begitu pula sebaliknya, dengan menurunnya *kepuasan kerja* (Y), maka motivasi (Z) juga akan turun.

**Tabel 4.18 uji secara keseluruhan**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.708	.179		3.944	.000
	ROLE CONFLICT	.100	.102	.097	.975	.331
	ROLE OVERLOAD	.150	.112	.144	1.337	.184
	KEPUASAN KERJA	.526	.052	.669	10.182	.000

a. Dependent Variable: MOTIVASI

Persamaan uji keseluruhan

$$Z_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y + \varepsilon$$

$$= 0,708 + 0,100X_1 + 0,150X_2 + 0,526 Y$$

#### Hipotesis 4

Berdasarkan hasil pengujian diatas, diketahui bahwa variabel *role conflict* menunjukkan nilai signifikansi 0,331 lebih besar dari 0,05. Nilai T hitung yaitu sebesar 0,975 dengan arah positif. Artinya *role conflict* tidak berpengaruh terhadap motivasi

#### Hipotesis 5

Berdasarkan hasil pengujian diatas, diketahui bahwa variabel *role overload* menunjukkan nilai signifikansi 0,184 lebih besar dari 0,05. Nilai T hitung yaitu sebesar 1,337 dengan arah positif. Artinya *role overload* tidak berpengaruh terhadap motivasi

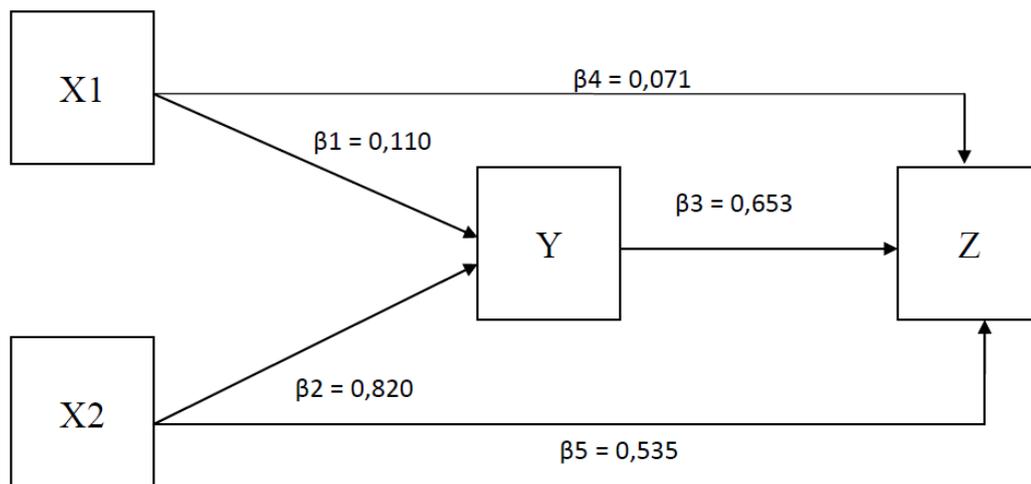
Setelah dilakukan analisa jalur melalui sub-struktur 1 dan sub-struktur 2, dan uji secara lengkap maka dapat digambarkan struktur lengkap analisis jalurnya.

Adapun persamaan dan gambar struktur lengkap berikut ini :

Persamaan sub-struktur 1 :  $Y = 0,206 + 0,110 X_1 + 0,820 X_2$

Persamaan sub-struktur 2 :  $Z = 1,143 + 0,653 Y$

**Gambar 4.7**  
**Struktur Lengkap Beserta Koefisien Jalur**



**Tabel 4. 17 Rangkuman Koefisien Jalur**

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung Melalui Y	Total
X1 terhadap Y	0,110	0,110	-	0,110
X2 terhadap Y	0,820	0,820	-	0,820
Y terhadap Z	0,653	0,653	-	0,653
X1 terhadap Z melalui Y			$0,110 \times 0,653 = 0,071$	0,071
X2 terhadap Z melalui Y			$0,820 \times 0,653 = 0,535$	0,535
$\epsilon_1$	0,726	0,726	-	0,726
$\epsilon_2$	0,560	0,560	-	0,560

Tabel 4. 6 - Matriks Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Jenis Pengaruh	Tidak Langsung						Langsung	
	Jalur X → Y		Jalur Y → Z		Sobel Test		T	Sig.
Variabel Independen	B	Std Error	B	Std Error	T	Sig.		
<i>Role conflict</i>	0,110	0,175			0,628	0,264	0,975	0,331
<i>Role overload</i>	0,820	0,178	0,653	0,039	4,441	0,000	1,337	0,184

Sumber: Hasil olah data (calculator sobel), 2019

Dari hasil analisis jalur dan *Sobel Test* maka dapat dijelaskan sebagai berikut

### Hipotesis 6

Hasil *sobel test* menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,628 dengan taraf signifikansi 0,264, hasil ini menunjukkan bahwa *role conflict* tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi yaitu dari *role conflict* ke kepuasan kerja lalu ke motivasi

### Hipotesis 7

Hasil *sobel test* menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,441 dengan taraf signifikansi 0,000, hasil ini menunjukkan bahwa *role overload* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja, yaitu dari *role overload* ke kepuasan kerja lalu ke motivasi.

## 4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.3.1. Pengaruh *role conflict* terhadap kepuasan kerja

Penelitian ini memberikan hasil yang menjelaskan konflik peran tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,532 > 0,05$ . Hal ini bertolak belakang pada hipotesis yang diajukan yaitu berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam realita, Karyawan PT. Sinar Totalindo masih merasakan terdapatnya ketidaksesuaian antara peran kerja dengan harapan mereka.

Karyawan menyadari jika pekerjaan mereka memang berat, namun pekerjaan tersebut semestinya dikerjakan. Walaupun karyawan dihadapkan pada berbagai macam pekerjaan yang menyebabkan konflik peran, namun karyawan masih mampu mengontrol diri dari kesadaran terhadap tanggung jawab pekerjaan yang harus diperhatikan sehingga kepuasan kerja karyawan tetap terjaga. Banyaknya pekerjaan tetap membuat karyawan merasa puas terhadap sarana dan prasarana yang mendukung penyelesaian pekerjaan, serta dukungan dari rekan kerja maupun General Manager. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan PT.Sinar Totalindo memberikan respon yang positif terhadap adanya tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab, tidak mempengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan mereka.

Penelitian ini memperkuat temuan Altaf dan Awan (2011) yang menyatakan bahwa *role conflict* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, konflik peran pada level yang tinggi maupun rendah tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Bedeian (2016) yang menyatakan *role conflict* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, menjalankan tugas pada satu atasan tetapi tidak sesuai dengan atasan lainnya, fasilitas tidak memadai dalam melaksanakan tugas dan mengerjakan tugas tidak sesuai dengan keinginan akan menurunkan kepuasan kerja yang menunjukkan bahwa *role of conflict*.

#### **4.3.2. Pengaruh *role overload* terhadap kepuasan kerja**

Penelitian ini memberikan hasil yang menjelaskan *role overload* berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini sesuai pada hipotesis yang diajukan yaitu berpengaruh terhadap kepuasan kerja. *Role overload* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi *role overload* menyebabkan semakin rendah kepuasan kerja dan semakin rendah *role overload* menyebabkan semakin tinggi kepuasan kerja. Ada berbagai faktor yang menyebabkan terjadinya *role overload*. Salah satu penyebab adalah bertambahnya pekerjaan.

*Role overload* juga tidak hanya disebabkan karena faktor fisik yaitu meningkatnya jumlah pekerjaan tetapi juga disebabkan karena beban kerja yang bertambah. *Role overload* dapat terjadi karena adanya harapan yang terlalu besar pada peran karyawan, artinya terdapat harapan yang berlebihan terhadap sesuatu yang bisa dilakukan oleh karyawan.

Penelitian ini memperkuat temuan Bedeian (2016) yang menyatakan bahwa *role overload* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang mendukung menyebabkan semakin rendahnya tingkat *role overload*. Sowmya dan panchanatha(2011) menemukan *role overload* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Terjadinya *role overload* di lingkungan pekerjaan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang disebabkan oleh dukungan lingkungan kerja.

#### **4.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi**

Penelitian ini memberikan hasil yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh pada motivasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini sesuai pada hipotesis yang diajukan yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan dan sebaliknya jika semakin rendah kepuasan kerja semakin rendah juga motivasi kerja karyawan.

Kepuasan kerja ini merupakan aspek penting pada diri seseorang karyawan didalam organisasi karena dengan adanya kepuasan kerja pada diri seseorang karyawan dalam bekerja dan akan lebih memacu motivasinya dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas,berarti terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja dengan adanya motivasi kerja akan timbul kepuasan pada karyawan dimana pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi lebih produktif, serta akan mencegah timbulnya rasa frustasi serta rendahnya kepuasan kerja pada karyawan, salah satunya kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mendorong karyawan tersebut lebih giat bekerja untuk lebih baik dan dapat memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian ini memperkuat temuan Aydogdu dan Asikgil (2011) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka ia akan memiliki suatu harapan sehingga ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Dan jika harapannya terpenuhi maka ia akan merasa puas. Hal ini dikarenakan ada sikap dan keadaan emosi seseorang yang ada rasa termotivasi oleh suatu kondisi dimana seseorang dapat merasakan suatu kepuasan tersendiri di dalam lingkungan pekerjaannya sehari-hari.

#### **4.3.4. Pengaruh *role conflict* terhadap Motivasi**

Penelitian ini memberikan hasil yang menjelaskan *role conflict* tidak berpengaruh pada motivasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,331 > 0,05$ . Hal ini tidak sesuai pada hipotesis yang diajukan yaitu *role conflict* berpengaruh terhadap motivasi. Semakin tinggi *role conflict* maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan dan sebaliknya jika semakin rendah *role conflict* semakin rendah juga motivasi kerja karyawan. Konflik peran yang timbul karena mekanisme pengendalian birokratis organisasi tidak sesuai dengan norma, aturan, etika, dan kemandirian profesional. Konflik peran sangatlah rawan, baik bagi individual maupun organisasi dalam pengertian konsekuensi emosional, seperti tekanan tinggi.

Suatu dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan dalam kondisi *role conflict* dengan memberi motivasi. Pengaruh motivasi dapat membuat seseorang akan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Prinsip dasar motivasi adalah tingkat kemampuan (*ability*) dan motivasi individu. Menurut prinsip tersebut, tidak ada tugas yang dapat dilaksanakan dengan baik tanpa didukung oleh kemampuan untuk melaksanakannya. Karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mempunyai semangat juang yang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar.

Penelitian ini tidak didukung oleh Lenita & Siwandono (2016), membuktikan bahwa *role conflict* berpengaruh terhadap motivasi, Karyawan yang memiliki konflik peran dengan dimotivasi tinggi terhadap organisasi dimana dia bekerja maka akan timbul rasa memiliki dan akan lebih bertahan sebagai bagian dari organisasinya, sehingga dia akan merasa lebih senang dalam bekerja dan akan memberikan kemampuan terbaik.

#### **4.3.5. Pengaruh *Role Overload* terhadap Motivasi**

Penelitian ini memberikan hasil yang menjelaskan *role overload* tidak berpengaruh pada motivasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,184 > 0,05$ . Hal ini tidak sesuai pada hipotesis yang diajukan yaitu *role overload* berpengaruh terhadap motivasi.

Tidak adanya perencanaan akan kebutuhan tenaga kerja dapat membuat karyawan PT. Sinar Totalindo mengalami *role overload*. Kelebihan peran, terutama pada akhir bulan, karyawan yang tersedia harus mengerjakan semua pekerjaan pada periode waktu yang sama. Semakin tinggi kecenderungan *role overload* yang dialami

karyawan maka karyawan membutuhkan motivasi yang tinggi untuk meningkatkan performance kinerjanya. Namun apabila karyawan mampu mengelola emosinya, maka pengaruh antara kelebihan peran dengan motivasi akan melemah.

Pernyataan tersebut tidak didukung oleh Lenita & Siwandono (2016) yang menyatakan *role overload* berpengaruh terhadap motivasi. Peran yang berlebihan hanya akan menyebabkan ketidak efisiensi yang menyebabkan prestasi kerja menurun. Karyawan yang mengalami kelebihan peran yang rendah cenderung akan membutuhkan motivasi tinggi yang lebih tinggi.

#### **4.3.6. Motivasi memediasi pengaruh antara *role conflict* dan kepuasan kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa *role conflict* tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi yaitu dari *role conflict* ke kepuasan kerja lalu ke motivasi. Hasil *sobel test* menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,628 dengan taraf signifikansi 0,264. Hal ini tidak sesuai pada hipotesis yang diajukan yaitu motivasi memediasi *role conflict* dan kepuasan kerja.

Karyawan yang mengalami *role conflict* diberikan motivasi tinggi tidak akan mempengaruhi untuk bekerja lebih kreatif dan inovatif. Pertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan pribadinya sewaktu melakukan tugas pekerjaannya membuat kepuasan kerja menurun.

Penelitian ini diperkuat oleh Alen (2017) menunjukkan bahwa Motivasi tidak memediasi pengaruh antara *role conflict* dan kepuasan kerja. Departemen sumber daya manusia dalam organisasi mereka tidak mendidik karyawan mereka tentang konflik. Sehingga kepuasan kerja dengan motivasi kerja tidak akan bisa mengatasi *role conflict*.

#### **4.3.7 Motivasi memediasi pengaruh antara *role overload* dan kepuasan kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa *role overload* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja, yaitu dari *role overload* ke kepuasan kerja lalu ke motivasi. Hasil *sobel test* menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,441 dengan taraf signifikansi 0,000. Hal ini sesuai pada hipotesis yang diajukan yaitu motivasi memediasi *role overload* dan kepuasan kerja.

Dengan diberikan motivasi, karyawan yang mengalami *role overload* tidak mengalami kecemasan, karyawan melakukan pekerjaan dengan efektif. Karyawan yang tidak berada pada tekanan di tempat kerja mampu menggunakan kemampuan

dan pengalaman pribadi secara efisien dalam mengatasi tekanan-tekanan kerja yang terjadi dalam menuju kesuksesan kerja yang berdampak pada kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian ini juga didukung penelitian oleh Kurisi(2018) pada rumah sakit hasil penelitian menyatakan pengaruh *role overload* terhadap kinerja perawat. Perawat sebelum menjalankan tugasnya selalu diberikan motivasi, Sehingga perawat yang bekerja dalam jam yang panjang dalam menangani pasien cedera dan sakit sekarat dengan tugas yang berlebihan dapat mengakibatkan kepuasan kerja meningkat dan bertahan dengan profesi keperawatan sampai usia pensiun.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Role conflict* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. *Role overload* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi
4. *Role conflict* tidak berpengaruh terhadap motivasi
5. *Role overload* tidak berpengaruh terhadap motivasi
6. Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara *role conflict* dan kepuasan kerja
7. Motivasi kerja memediasi hubungan antara *role overload* dan kepuasan kerja

#### **5.2.1 Saran**

Penelitian di masa mendatang diharapkan dapat menyajikan hasil penelitian yang lebih berkualitas lagi dengan adanya beberapa masukan mengenai hal sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat memperbanyak jumlah sampel
2. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel yang lebih bervariasi dengan menambah variabel lainnya yang juga memiliki pengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja
3. Cara mengatasi *role overload*, *role conflict* selain dengan mengurangi kelebihan beban kerja perlu diberikan *emphaty*, motivasi, bonus terhadap karyawan, supaya kerja yang berat menjadi ringan dan tercapai kepuasan kerja
4. Sasaran penelitian perlu menjangkau semua bagian perusahaan sehingga respondennya perlu ditambah, hal ini dimaksudkan agar hasil penelitian kelak lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akintayo, D.I. 2010. Work-Family Role Conflict and Organizational Commitment among Industrial Workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*. Vol. 2 No. 1
- Arden, John Burn. (2008) *Bekerja tanpa Stress (Cara mengatasi berbagai tekanan hari kerja)*. Jakarta. Cetakan Pertama PT Bhuana Ilmu Populer Kelompok Gramedia
- Aydogdu, Sinem & Asikgil, Baris. (2011). "An Empirical of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Motivation". *International Review of Management*, Vol. 1, No. 3, 2011, pp.43-53.
- Altaf, Aidin., & Awan, Malik. (2011). Moderating Affect of role overload on the Relationship of role conflict and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Bedeian . 2016. " The Effect of Role Overload and Role conflict, Organizational Commitment and Turnover Intention on Job satisfaction. The IUP Journal of Management Research, Vol. XIII
- Bohlander, Snell. (2010). *Principles of Human Resource. Management*. OH: South Western – Cengage Learning
- Dessler, G. (2013). *Fundamental of Human Resource Management*. Florida: Pearson.
- Dole, Ranchanadeswaran & Daining, C. (2017). Predictors of job satisfaction of licensed social workers: Perceived efficacy as a mediator of the relationship between motivation. *Journal of Social Service Research*, 31(1), 1-12.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Tani. (2008). *Manajemen Personalia dan Manahjemen Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, cetakan keenambelas, penerbit: BPFE: Yogyakarta.
- Hasibuan dan Melayu, (2010), *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hersey, Paul. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*( 9th ed ). Pearson prentice Hall.
- Indrawan, Romli. (2009). Pengaruh Konflik Peran Terhadap Stres Kerja Dengan Ketidakpastian Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. Air Mancur Karanganyar). Universitas Sebelas Maret.

- Iqbal, Nugi. (2013). Impact of Role Conflict on Job Satisfaction, Mediating Role of Job Stress in Private Banking Sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 14, 711-722.
- Lenita dan Siwandono (2016). Pengaruh *role conflict, role ambiguity, role overload* Terhadap Kepuasan kerja (Studi kasus PT. ZYH)”. *Jurnal Sains Manajemen*.Vol. VI No 4.
- Linda Lee Larson. (2004). Internal auditors and job stress (Vol.19th ed). *Managerial Auditing Journal*.
- Luthans, Fred. (2006) *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Potale, Rico., & Uhing, Yuan. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(1).
- Robbins. (2010). *Manajemen Organisasi* . Jakarta: Erlangga.
- Rohmawati. (2016). Pengaruh Ambiguitas Peran Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Waskita Beton Precast Plant Sidoarjo.
- Simamora, H. (2006).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sekaran, Uma. (2012). *Research Methods For Business : Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sowmya, K.R. and N. Panchanatham. (2011). “Factors influencing role overload on job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India.” *Journal of Law and Conflict Resolution*, vol. 3(5), pp. 76-79
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta
- Thushel, J. (2015). *Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England*. *International Journal of Business and Management*. 10 (3): 275
- Trivellas et al. 2015, The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms, The Mediating Effect of General Competencies, *Procedia Economics and Finance* 19, 238 – 247.

Uzonna, U. R. (2013). Impact of Motivation on Employees' performance : A case study of credit Westbank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance* 5.5, 199-211.

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja, Edisi keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.



