

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Oktaviani dan Marlinah (2014), melakukan penelitian mengenai pengaruh tindakan supervisi, motivasi, profesionalisme, *locus of control*, konflik peran terhadap kepuasan kerja. Hasil dalam penelitian didapat bahwa supervisi aspek kepemimpinan dan mentoring berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Supervisi aspek kondisi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Supervisi aspek penugasan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Profesionalisme berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. *Locus of control* berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor. Konflik peran tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor.

Sulistyawati (2016), melakukan penelitian mengenai peran pemediasi motivasi pada pengaruh komitmen organisasional dan komitmen profesional terhadap kepuasan kerja auditor. Hasil penelitian didapat bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional dan komitmen profesional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja auditor.

Nurchayani dan Adnyani (2016), melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian didapat bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Motivasi mempunyai pengaruh positif kinerja

karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali.

Winidiantari dan Wirdhiyani (2015), melakukan penelitian mengenai pengaruh konflik peran, ketidakjelasan peran, struktur audit, motivasi dan kepuasan kerja pada kinerja auditor. Hasil penelitian didapat bahwa konflik peran maupun ketidakjelasan peran tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor. Struktur audit, motivasi, dan juga kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif pada kinerja auditor.

Putri (2018), melakukan penelitian mengenai pengaruh konflik kerja, beban kerja, dan komitmen afektif terhadap kinerja auditor dimediasi kepuasan kerja (studi kasus di Kantor Akuntan Publik di Kota Semarang). Hasil penelitian yang didapat bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja auditor. Konflik peran berpengaruh positif terhadap kinerja auditor.

Aryani (2015), melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen profesional, kelebihan beban kerja, dan konflik peran, serta *locus of control* pada kepuasan kerja akuntan pendidik. Hasil penelitian yang didapat bahwa komitmen profesional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja akuntan pendidik. Sedangkan kelebihan beban kerja, konflik peran dan *locus of control* tidak berpengaruh pada kepuasan kerja akuntan pendidik.

Sari dkk (2018), melakukan penelitian mengenai faktor-faktor pengaruh kepuasan kerja auditor pada BPK RI Provinsi Bali. Hasil penelitian didapat bahwa komitmen profesional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja auditor BPK RI di Provinsi Bali. Kompleksitas tugas berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja auditor BPK RI di Provinsi Bali. *Locus of control* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja auditor BPK RI di Provinsi Bali. *Time budget pressure* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja auditor BPK RI di Provinsi Bali.

Kamdron (2015), melakukan penelitian mengenai hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan *lokus of control* pada 767 karyawan sektor publik dan swasta di Estonia. Hasil penelitian didapat bahwa terdapat hubungan

yang kuat antara tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja, dan *locus of control* internal berpengaruh terhadap keduanya.

Gangai dkk (2016), melakukan penelitian mengenai hubungan antara *lokus of control* dan kepuasan kerja pada karyawan di India. Hasil penelitian didapat bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan *locus of control*.

Asiedu dan Addai (2014), melakukan investigasi hubungan penyebab antara *lokus of control* dan kinerja kontekstual di Ghana. Hasil penelitian didapat bahwa kualifikasi pendidikan karyawan dan denominasi agama mempunyai dampak yang signifikan pada *locus of control* karyawan. Variabel lain seperti usia, jenis kelamin dan status perkawinan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Motivasi

Motivasi itu sendiri adalah proses seseorang mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Kekuatan menggambarkan seberapa besar kerja keras seseorang untuk mencapai tujuannya. Namun tidak hanya kekuatan saja yang menjadi faktornya, adapun upaya yang diarahkan dalam menuju dan konsisten pada tujuan organisasi. Terakhir ada ketekunan yaitu mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya (Robbins, 2016:127).

2.2.1.1 Teori Awal Mengenai Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan :

1. Fisiologis. Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa aman. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.
4. Penghargaan. Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian, dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misal status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri. Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa seperti pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan yang lebih tinggi dan yang rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman, merupakan kebutuhan paling awal adalah urutan kebutuhan yang lebih rendah (*lower-order need*); sosial, penghargaan serta aktualisasi diri adalah urutan kebutuhan yang lebih tinggi (*higher-order need*). Urutan kebutuhan yang lebih tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sedangkan urutan kebutuhan yang lebih rendah sebagian besar akan dipenuhi secara eksternal (dengan imbalan, misalnya gaji, kontrak serikat, dan kedudukan tetap) (Robbins, 2016:128).

2. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengusulkan dua sudut pandang berbeda mengenai manusia; satu sisi secara negatif, diberi label Teori X, dan yang satu lagi secara positif, diberi label Teori Y. Teori X diasumsikan bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa saat mengerjakan tugas. Sedangkan Teori Y kebalikannya Teori X yaitu diasumsikan bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan tugasnya. McGregor sendiri meyakini

bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Maka dari itu, dia mengusulkan gagasan itu sebagai pengambilan keputusan yang partisipatif, bertanggung jawab dan pekerjaan yang lebih menantang, serta kelompok yang baik dengan memaksimalkan motivasi seorang pekerja (Robbins, 2016:129).

3. Teori Dua Faktor

Menurut Herzberg teori dua faktor yaitu suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan faktor ekstrinsik dengan kepuasan kerja yang juga disebut dengan teori motivasi murni. Faktor murni itu seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, gaji pokok, mutu pengawasan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain, dan keamanan pekerjaan. Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas; tetapi juga mereka tidak akan dipuaskan. Herzberg menyarankan penekanan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang secara langsung diperoleh dari pekerjaannya seperti kenaikan pangkat, peluang pertumbuhan pribadi, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian (Robbins, 2016:130).

4. Teori kebutuhan McClelland

David McClelland dan rekan-rekannya mengembangkan teori kebutuhan McClelland yang dilihat dari tiga kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan akan pencapaian (nAch) adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa dirinya.
3. Kebutuhan akan afiliasi (nAff) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat (Robbins, 2016:131).

2.2.1.2 Teori kontemporer mengenai motivasi

1. Teori penentuan nasib sendiri (*self-determination theory*)

Teori ini berpendapat bahwa orang-orang yang menyukai pekerjaannya merasakan kontrol lebih atas tindakan mereka, sehingga pekerjaan yang sebelumnya mereka nikmati berubah menjadi kewajiban daripada aktivitas yang dipilih dengan bebas akan meruntuhkan motivasi.

Banyak riset mengenai teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku kognitif telah memfokuskan pada teori evaluasi kognitif, yang mana bahwa imbalan secara ekstrinsik akan mengurangi ketertarikan secara instrinsik atas tugasnya. Ketika orang-orang dibayar untuk bekerja, mereka akan lebih seperti melakukan pekerjaan yang harus mereka lakukan bukannya sesuatu yang memang mereka ingin lakukan.

Hasil perkembangan baru-baru ini mengenai teori penentuan nasib sendiri adalah kesesuaian diri (*self-concordance*), yaitu keadaan dimana seseorang mencapai tujuannya apakah sejalan dengan minat dan nilai utama mereka. Secara kontras, orang-orang yang mengejar ekstrinsik (status atau uang) kurang cenderung untuk memperoleh kebahagiaan bahkan ketika mereka mampu memperoleh tujuannya (Robbins, 2016:133).

2. Keterlibatan pada pekerjaan

Seseorang yang datang untuk bekerja, nampak bahwa segala sesuatu dalam kehidupannya menghilang, dan dia benar-benar terserap dalam apa yang dia dikerjakan. Seperti emosi, pikiran, dan perilakunya semua diarahkan untuk melakukan pekerjaannya. Dia begitu larut dalam pekerjaannya, bahkan dia sendiri tidak memperhatikan berapa lama dia bekerja. Dia termasuk pekerja yang memiliki level keterlibatan pada pekerjaan (*job engagement*) yang tinggi, investasi atas fisik, kognitif, dan energi emosional pekerja ke dalam kinerjanya (Robbins, 2016:134).

3. Teori penetapan tujuan

Riset terhadap teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) pada nyatanya mengungkapkan efek yang mencengangkan atas ketegasan tujuan, tantangan, dan umpan balik atas kinerja. Mengarahkan tujuan adalah sumber utama dari motivasi kerja, yaitu tujuan akan memberitahukan kepada pekerja tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa banyak usaha yang diperlukan. Tujuan yang lebih spesifik menghasilkan keluaran (*output*) yang lebih tinggi daripada tujuan yang digeneralisasikan. Orang-orang melakukan yang lebih baik ketika mereka memperoleh umpan balik yang lebih besar dalam pekerjaannya. Ketika mereka baru memulai mengejar tujuan, mereka mendapatkan motivasi dari keyakinan bahwa tujuan mereka dapat tercapai.

Para peneliti telah melakukan penelitian bahwa orang-orang berbeda dalam cara mereka mengatur pikiran dan perilaku dalam mengejar tujuan. Terdapat dua kategori yaitu, orang yang dengan fokus promosi (*promotion focus*) mengupayakan kemajuan dan pencapaian serta pendekatan kondisi yang mampu menggerakkan mereka menjadi lebih dekat dengan tujuan yang diinginkan. Dan orang yang dengan fokus pencegahan (*prevention focus*) yaitu mengupayakan untuk memenuhi tugas dan kewajiban dan menghindari kondisi yang dapat menjauhkan mereka dari tujuannya (Robbins, 2016:135).

4. Teori efikasi diri

Teori efikasi diri (*self-efficacy theory*) juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori pembelajaran sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk mengerjakan tugasnya. Semakin tinggi efikasi diri maka semakin anda percaya diri pada kemampuan anda untuk berhasil.

Albert Bandura mengembangkan empat cara efikasi diri yang dapat ditingkatkan :

1. Kemahiran dalam melaksanakan, yaitu memperoleh pengalaman yang relevan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

2. Pemodelan yang dilakukan, yaitu menjadi lebih percaya diri karena melihat orang lain dapat berhasil dalam mengerjakan tugasnya.
 3. Bujukan secara lisan, yaitu percaya diri karena seseorang menakutkan anda bahwa anda memiliki keahlian atau kemahiran untuk mencapai kesuksesan.
 4. Stimulasi, yaitu mengarahkan pada suatu keadaan yang bersemangat, sehingga seseorang dapat mengerjakan dengan lebih baik (Robbins, 2016:139).
5. Teori penguatan

Teori penguatan (*reinforcement theory*) menyatakan kondisi penguatan perilaku dengan mengambil sudut pandang yang berlawanan dengan perubahan tingkah laku (*behavioristic*). Individu dapat mempelajari dengan mengobservasi apa yang terjadi pada orang lain secara langsung. Banyak hal yang telah kita pelajari misalnya berasal dari orang tua, pengajar atau guru, teman atau rekan sekerja, aktor atau aktris, atasan, dan lain sebagainya. Pandangan yang dapat kita pelajari baik melalui observasi maupun pengalaman secara langsung disebut dengan teori pembelajaran sosial (*social-learning theory*) (Robbins, 2016:141).

6. Teori keadilan / keadilan organisasi

Perbandingan antar individual mengenai input dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan adalah pengertian dari teori keadilan. Berdasarkan teori keadilan, para pekerja yang menganggap sebagai ketidakadilan akan melakukan salah satu dari enam tindakan dibawah ini:

1. Mengubah input (jika bergaji rendah pekerja akan sedikit mengupayakan agar mendapat gaji yang lebih tinggi).
2. Mengubah hasil (para pekerja dibayar menggunakan dasar hasil kerja dan dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi kuantitas unit yang lebih banyak dengan mutu yang lebih rendah).
3. Mengubah persepsi sendiri (berpikir bahwa saya telah bekerja dengan kecepatan yang sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya telah bekerja lebih keras daripada orang lain).

4. Mengubah persepsi orang lain (dia tidak seperti yang saya pikirkan).
5. Pilih pembicara yang berbeda (saya tidak memperoleh sebanyak apa yang kakak ipar dapat tetapi saya jauh lebih baik daripada yang ayah saya lakukan ketika muda).
6. Meninggalkan pekerjaannya (keluar dari pekerjaannya) (Robbins, 2016:143).

7. Teori ekspektansi

Salah satu penjelasan motivasi yang paling banyak diterima adalah teori ekspektansi (*expectancy theory*) yang dicetuskan oleh Victor Vroom. Meskipun memperoleh banyak kritikan tetapi banyak yang mendukung teori ini. Teori ekspektansi adalah kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung kepada kekuatan ekspektansi terhadap hasil dari tindakan itu dan ketertarikan individu pada hasil tersebut. Teori ini memusatkan perhatian pada tiga hubungan yaitu:

1. Hubungan upaya-kinerja, probabilitas dirasakan individu yang mengerahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan pada kinerja.
2. Hubungan kinerja-imbalan, keadaan dimana individu meyakini untuk melaksanakan pada tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian yang diinginkan.
3. Hubungan imbalan-tujuan pribadi, keadaan dimana organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial bagi individu (Robbins, 2016:148).

2.2.2 Locus of Control

Lokus kendali (*Locus of Control*) adalah tingkat dimana seseorang percaya bahwa perilakunya mempunyai pengaruh nyata terhadap apa yang terjadi pada mereka. Sebagai contoh, beberapa orang percaya bahwa jika mereka bekerja keras mereka akan berhasil, dan juga mereka percaya bahwa orang yang gagal adalah karena kurangnya kemampuan atau motivasi. Orang – orang percaya bahwa individu yang dapat mengendalikan kehidupan mempunyai lokus internal. Orang-

orang yang lain percaya bahwa takdir, kesempatan, keberuntungan, atau perilaku orang lain menentukan apa yang terjadi pada mereka mempunyai lokus eksternal. Contohnya, seorang karyawan yang gagal memperoleh promosi mengaitkan kegagalan itu dengan atasan yang bermotivasi politis atau hanya nasib buruk, daripada kurangnya keterampilan atau buruknya catatan kinerjanya sendiri (Moorhead dan Griffin, 2013:67).

Locus of control didefinisikan sebagai persepsi seseorang tentang sumber nasibnya. Persepsi adalah sebuah proses individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya. Apa yang kita nilai bisa berbeda secara substansial dengan realitas objektif (Robbins, 2016:104).

2.2.2.1 Teori Atribusi

Mencoba menjelaskan cara-cara kita menilai orang dengan berbeda, tergantung pada pengertian yang kita atribusikan pada sebuah perilaku. Untuk menentukan apakah perilaku seseorang individu disebabkan dari internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan internal adalah yang dipercaya berada dalam kendali perilaku individu. Sedangkan perilaku eksternal adalah situasi dimana memaksa individu untuk melakukannya. Ada tiga faktor penentuan dalam teori atribusi : (1) perbedaan, (2) konsensus, dan (3) konsistensi.

Perbedaan merujuk pada apakah seorang individu menampilkan perilaku yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Contohnya apakah pekerja datang telat hari ini karena perilakunya yang tidak biasa atau secara teratur mengingkari komitmen. Jika ya, kita mungkin memberikan atribusi eksternal. Jika tidak, kita mungkin menilai perilaku itu internal.

Jika setiap orang menghadapi situasi yang sama memberikan respons yang sama, kita dapat mengatakan perilaku itu menunjukkan *konsensus*. Perilaku dari pekerja yang terlambat memenuhi kriteria ini jika semua pekerja menempuh rute yang sama juga akan terlambat. Dari sebuah perspektif atribusi, jika konsensusnya

tinggi, Anda mungkin memberikan atribusi eksternal pada keterlambatan pekerja itu, sedangkan jika pekerja lain yang menempuh rute yang sama bisa datang tepat waktu, Anda mengatribusikan keterlambatannya sebagai penyebab internal.

Terakhir, *konsistensi* dalam tindakan seseorang. Apakah orang tersebut merespons dengan cara yang sama sepanjang waktu? Datang terlambat 10 menit tidak dinilai dengan cara yang sama bagi pekerja yang belum pernah terlambat dalam beberapa bulan dibandingkan pekerja yang terlambat tiga kali seminggu. (Robbins, 2016:106).

2.2.3 Konflik Peran

Konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah memengaruhi secara negatif, atau akan berpengaruh secara negatif, terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama (Robbins, 2016:305). Sedangkan konflik peran adalah gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman saat bekerja dan bisa menurunkan motivasi kerja.

Terdapat dua pandangan atas konflik yaitu pandangan tradisional atas konflik sejalan dengan tingkah laku mengenai perilaku kelompok yang berlaku pada tahun 1930-an hingga 1940-an. Konflik dipandang sebagai hasil atas disfungsional (kegagalan fungsi) akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara orang-orang, serta kegagalan dari para manajer untuk menjadi responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan mereka. Konflik ini dipandang dengan istilah kekerasan, penghancuran, dan ketidakrasionalan. Dan pandangan interaksionis atas konflik, yaitu mendorong konflik atas dasar bahwa kerja sama kelompok yang harmonis, damai, dan tenang rentan untuk menjadi statis, acuh tak acuh, dan tidak responsif terhadap kebutuhan untuk perubahan dan inovasi (Robbins, 2016:306).

2.2.3.1 Tipe dan Lokus Konflik

1. Jenis Konflik terbagi menjadi tiga kategori:

- a. Konflik Tugas, yaitu konflik yang berkaitan dengan kandungan atau tujuan pekerjaan. Konflik tugas antara tim-tim manajemen puncak secara positif berkaitan dengan kinerja mereka, sedangkan konflik yang lebih rendah dalam organisasi secara negatif terkait dengan kinerja kelompok. Jika konflik tugas rendah, maka orang tidak benar-benar terlibat atau membahas permasalahan yang penting, sedangkan jika konflik tugas tinggi maka pertikaian akan cepat memburuk menjadi konflik pribadi.
- b. Konflik hubungan, yaitu menitikberatkan pada hubungan interpersonal. Konflik hubungan dapat terjadi karena terdapat lebih sedikit kesepakatan mengenai apakah konflik tugas dan proses adalah konflik fungsional. Sebuah riset terbaru memperlihatkan bahwa tim yang terdiri dari individu rata-rata memiliki keterbukaan yang tinggi dan stabilitas emosional secara lebih baik yang dapat mengubah konflik tugas menjadi kinerja kelompok. Alasannya karena tim-tim yang terbuka dan emosional yang stabil dapat menempatkan konflik tugas dalam sudut pandang dan menitikberatkan pada bagaimana varians dalam gagasan-gagasan yang dapat membantu memecahkan permasalahan dan bukannya membiarkan hal ini memburuk hingga menjadi konflik hubungan.
- c. Konflik Proses, yaitu mengenai bagaimana menyelesaikan segala pekerjaan yang ada. Seringkali terjadi pada kelalaian dan konflik mengenai peranan dapat menyisakan perasaan yang mengganjal bagi beberapa anggota kelompok (Robbins, 2016:306).

2. Lokus Konflik

Terdapat tiga tipe dasar dalam lokus konflik yaitu :

- a. Konflik *dyadic* adalah konflik diantara dua orang.
- b. Konflik *intragroup* adalah konflik yang terjadi di dalam sebuah kelompok atau tim.
- c. Konflik *antar kelompok* adalah konflik yang terjadi diantara kelompok atau tim. (Robbins, 2016:308).

2.2.3.2 Proses Konflik

Memiliki lima tahapan : Pertentangan yang berpotensi atau ketidaksesuaian, kesadaran dan personalisasi, niatan, perilaku, dan hasil.

1. Pertentangan yang berpotensi atau ketidaksesuaian, kita dapat mengelompokkan kondisi-kondisi ke dalam tiga kategori umum: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Kondisi yang berpotensi menimbulkan konflik yaitu pada kondisi komunikasi yang terlalu sedikit atau terlalu banyak. Semakin besar ketidakjelasan mengenai besarnya tanggung jawab atas tindakan maka akan berpotensi menimbulkan konflik. Dan emosi juga dapat menyebabkan konflik bahkan ketika mereka tidak diarahkan pada orang lain. Orang-orang yang memiliki sifat kepribadian yang tidak menyenangkan, neurotisme, atau pengawasan diri sendiri rentan terlibat kekacauan dengan orang lain lebih sering.
2. Kesadaran dan personalisasi, salah satu atau lebih pihak harus waspada terhadap terjadinya konflik. Namun, karena ketidaksepakatan yang dipandang sebagai konflik tidak berarti dapat menciptakan peluang munculnya konflik. Ini terjadi pada level yang dirasakan sebagai konflik, ketika para individu menjadi terlibat secara emosional dan mereka mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.
3. Niat, dipengaruhi oleh persepsi dan emosi seseorang serta perilaku mereka. Banyak konflik terjadi karena salah satu pihak mempunyai niat yang buruk kepada pihak lainnya.
4. Perilaku meliputi pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh para pihak yang sedang berkonflik, biasanya sebagai upaya untuk terang-terangan untuk menyampaikan niat mereka.
5. Hasil, konflik bersifat konstruktif ketika mereka meningkatkan kualitas dari keputusan, menstimulasi kreativitas dan inovasi, mendorong kepentingan dan keingintahuan di antara para anggota kelompok, menyediakan media bagi permasalahan untuk dipublikasikan dan melepaskan ketegangan, serta membantu perkembangan evaluasi diri maupun perubahan (Robbins, 2016:313).

2.2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya yang cukup luas. Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya. Penilaian seorang pekerja atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen yang berbeda (Robbins, 2016:46). Tandiontong (2016:145), menyatakan kepuasan kerja (*Job satisfaction*) merupakan kondisi yang dialami oleh akuntan publik, ketika merasa puas atas jasa yang diberikan dan imbalan yang diterima dari klien.

Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas pekerjaan mereka. Sayangnya, survei di tempat kerja mengindikasikan bahwa pekerja yang puas cenderung semakin jarang.

2.2.4.1 Kategori Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, Wesson (2011:107) dalam Wibowo (2014:132) terdapat beberapa kategori kepuasan kerja yaitu:

1. *Pay Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran yang mereka terima, apa saja hak yang mereka dapatkan. Meskipun lebih banyak uang selalu lebih baik, kebanyakan pekerja mendasarkan keinginannya atas bayaran pada perhitungan secara berhati-hati dari tugas pekerjaannya dengan bayaran yang diberikan pada rekan sekerja yang sama.

2. *Promotion Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering dilakukan dengan jujur berdasarkan kemampuan. Banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, banyak pekerja menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal yang lebih besar, upah yang lebih baik dan prestise lebih tinggi.

3. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka berkompeten, sopan, dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan. Disamping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai yang mempunyai kepribadian yang baik, dan mempunyai keyakinan yang sama dengan pekerja.

4. *Co-worker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu dalam pekerjaan, menyenangkan, dan menarik. Rekan kerja yang menyenangkan dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat.

5. *Satisfaction with the Work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka, apakah tugas itu menantang, menarik, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan dan tidak nyaman.

6. *Altruism*

Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral.

7. *Status*

Mempunyai kekuasaan atas orang lain atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan menunjukkan peningkatan status, disisi lain akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

8. Environment

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat kerja.

2.2.4.2 Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson dalam Wibowo (2014:134) ada dua unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. *Value Fulfillment*

Kepuasan kerja akan terjadi apabila pekerja merasakan bahwa apa yang mereka inginkan terpenuhi, diperoleh *value fulfillment*. Tetapi orang yang berbeda dapat menghargai hal yang berbeda dan nilai dapat berubah selama dalam kehidupan kerja. Teori yang bersangkutan dengan pemenuhan nilai tersebut dinamakan *value-percept theory*.

$$Dissatisfaction = (V_{want} - V_{have}) (V_{importance}).$$

Dalam persamaan ini *Vwant* mencerminkan seberapa banyak *value* yang diinginkan pekerja. *Vhave* mengindikasikan seberapa banyak dari *value* yang diberikan pekerjaan. Sedangkan *Vimportance* mencerminkan seberapa penting *value* tadi bagi pekerja. Perbedaan besar antara *want* atau keinginan dengan *have* atau yang dipunyai menimbulkan perasaan ketidakpuasan, terutama apabila *value* dalam persamaan *importance* atau penting.

2. *Satisfaction with The Work itself*

Terdapat lima unsur yang mempengaruhi teori karakteristik pekerjaan, yaitu:

- a. *Variety* adalah tingkatan keadaan di mana pekerjaan memerlukan sejumlah aktivitas berbeda yang melibatkan keterampilan dan bakat yang berbeda.
- b. *Identity* adalah tingkatan keadaan di mana pekerjaan memerlukan penyelesaian secara keseluruhan, dapat diidentifikasi dari awal sampai hasil.

- c. *Significance* adalah tingkatan di mana pekerjaan mempunyai dampak substantif pada kehidupan orang lain. Setiap pekerjaan dapat menjadi penting apabila dapat membantu keuangan dalam keluarga, dapat menyekolahkan anaknya sampai perguruan tinggi dan lain sebagainya.
- d. *Authonomy* adalah tingkatan keadaan di mana pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, dan keleluasaan pada individu untuk melakukan pekerjaan.
- e. *Feedback* adalah tingkatan keadaan di mana melakukan aktivitas yang diperlukan oleh pekerja memberikan informasi yang jelas tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2010:171) dalam Wibowo (2014:139) ada lima unsur penyebab kepuasan kerja, yaitu:

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan) yaitu kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan terhadap pemenuhan kebutuhan pekerja.
2. *Discrepancies* (Ketidaksesuaian) yaitu kepuasan sebagai hasil dari *Met Expectations* yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima pekerja seperti bayaran yang diterima dan peluang promosi, dengan apa yang sebenarnya diterima.
3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai) yaitu kepuasan pekerja memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja individual.
4. *Equity* (Keadilan) yaitu kepuasan dari seberapa jujur pekerja diperlakukan di pekerjaannya.
5. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Watak/Genetik) yaitu kepuasan bagian dari sifat personal dan faktor genetik.

Menurut Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien (2011:73) dalam Wibowo (2014:139) terdapat dua model yang dapat dipergunakan, yaitu *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* dan *Job Descriptive Index*. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* mengukur kepuasan antara lain dengan:

1. Kondisi kerja (*working conditions*),
2. Kesempatan untuk maju (*chances for advancement*),
3. Kebebasan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri (*freedom to use one's own judgement*),
4. Memuji karena telah melakukan pekerjaan baik (*praise for doing a good job*), dan,
5. Perasaan atas penyelesaian (*feelings of accomplishment*).

Sedangkan *Job Descriptive Index* mengukur kepuasan dari lima segi, yaitu

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*),
2. Kualitas pengawasan (*quality of supervision*),
3. Hubungan dengan teman sekerja (*relationship with co-workers*),
4. Peluang promosi (*promotions opportunities*),
5. Bayaran (*pay*).

2.2.4.3 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Wibowo (2014:144) Dampak dari ketidakpuasan kerja dituangkan dalam model teoritik EVLN-Model, yang terdiri dari :

1. *Exit* (keluar) adalah respon perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. *Voice* (suara) termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, mendiskusikan persoalan dengan atasan maupun bawahan, dan melakukan beberapa aktivitas perserikatan.
3. *Loyalty* (kesetiaan) adalah berbicara untuk organisasi menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya melakukan sesuatu yang benar.
4. *Neglect* (pengabaian) yaitu secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan kemangkiran atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Respon-Respon atas Ketidakpuasan Kerja:

	Konstruktif	Destruktif
Aktif	Suara	Keluar
Pasif	Kesetiaan	Pengabaian

Tabel 2.2.4.3 Dampak dari ketidakpuasan kerja (Wibowo, 2014:144)

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Motivasi Dengan Kepuasan Kerja Auditor

Motivasi adalah proses seseorang mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Motivasi kerja seorang auditor akan mendukung semangat dan kecepatan dalam menyelesaikan tugasnya hingga tingkat kesalahan semakin berkurang. Sulistyawati (2016), telah melakukan penelitian dengan mendapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor.

2.3.2 Pengaruh *Locus of Control* Dengan Kepuasan Kerja Auditor

Locus of Control adalah tingkat dimana seseorang percaya bahwa perilakunya mempunyai pengaruh nyata terhadap apa yang terjadi pada mereka. Sebagai contoh, beberapa orang percaya bahwa jika mereka bekerja keras mereka akan berhasil, dan juga mereka percaya bahwa orang yang gagal adalah karena kurangnya kemampuan atau motivasi. Orang – orang percaya bahwa individu yang dapat mengendalikan kehidupan mempunyai lokus internal. Orang-orang yang lain percaya bahwa takdir, kesempatan, keberuntungan, atau perilaku orang lain menentukan apa yang terjadi pada mereka mempunyai lokus eksternal. Aryani (2015), telah melakukan penelitian dengan mendapatkan hasil bahwa *locus of control* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pendidik.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian:

H2: Locus of control tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor.

2.3.3 Pengaruh Konflik Peran Dengan Kepuasan Kerja Auditor

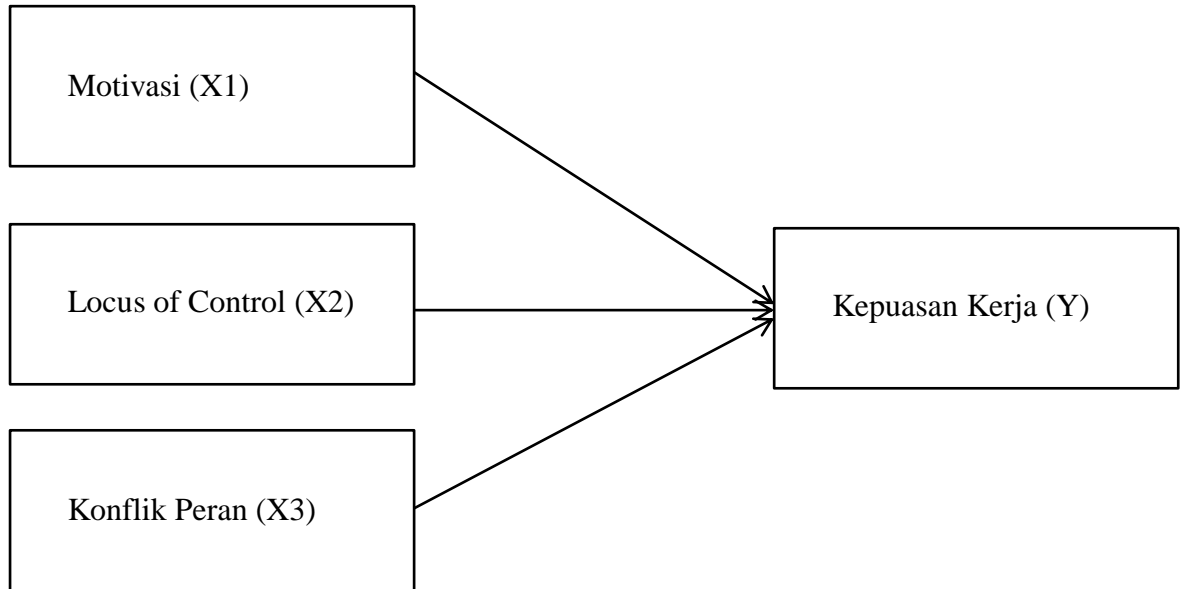
Konflik peran adalah suatu gejala psikologis yang dialami auditor yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan bisa menurunkan motivasi kerja, sehingga bisa menurunkan kinerja secara keseluruhan. Putri (2018), telah melakukan penelitian dengan mendapatkan hasil bahwa konflik peran berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian:

H3: Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian yang diatas, maka kerangka konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan seperti pada dibawah ini:



Gambar 2.4 Pengaruh Motivasi, *Locus of Control*, Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Auditor.