

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepuasan Kerja

Robbin dan Judge (2015:49) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi. Selanjutnya, menurut Sutrisno (2019:74) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja jika dapat dinikmati, akan membuat individu merasa percaya diri, merasa dihargai dan pada gilirannya menjadi motivator dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik di masa depan. Menurut Citra dan Fahmi (2019:214) dengan kepuasan kerja yang baik, seorang individu akan dapat mempertahankan loyalitas dalam pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan ulasan tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif pada pekerja yang berdampak dalam menyelesaikan tugas yang telah dilakukannya.

2.1.1.1. Jenis – Jenis Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82) Kepuasan kerja dalam hal ini dibagi menjadi beberapa jenis yaitu:

1. Kepuasan Terhadap Atasan

Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan

kerja diantaranya atasan yang berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang menguatamakan partisipasi karyawannya.

2. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah dengan meningkatkan kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, maka mereka akan dapat bekerja sama dengan baik dengan rekan sekerja, terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan dan lebih bertanggung jawab.

3. Kepuasan Terhadap Pekerja

Ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

4. Kepuasan Terhadap Peluang Promosi

Dimana adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.

5. Kepuasan Terhadap Pendapatan

Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam perusahaan tersebut pegawai merasakan nyaman dalam bekerja dan tidak mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan/keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pension.

2.1.1.2. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2017:27) yaitu:

1. Faktor Psikologis

Faktor ini berhubungan dengan kondisi kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan

keterampilan. Seseorang yang memiliki ketenteraman dalam bekerja akan bekerja dengan perasaan yang positif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang dapat berpengaruh pada kepuasan kerja.

2. Faktor Sosial

Faktor ini berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan rekan kerja maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor Fisik

Faktor ini berhubungan dengan kondisi fisik karyawan meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Faktor ini berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, tunjangan, promosi, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan dan sebagainya.

2.1.1.3. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbin dan Judge (2015:185) ada beberapa cara untuk karyawan menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, yaitu:

1. Keluar / *Resign*

Ketidakpuasan karyawan memilih untuk bekerja ditempat lain. Termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri. Jika traffic keluar-masuk karyawan terlalu banyak, akan berdampak pada performa kerja perusahaan. Karena karyawan belum bisa langsung bekerja secara normal, ada masa adaptasi dan probation.

2. Menyuarakan

Ketidakpuasan karyawan akan konsultasi terlebih dahulu atas masalah yang dihadapi kemudian memberi saran.

3. Mengabaikan

Ketidakpuasan karyawan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk dengan cara sering absen atau sering membuat kesalahan.

4. Kesetiaan

Tipe ini cenderung untuk setia kepada perusahaan dan menunggu hingga keadaan membaik.

2.1.1.4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbin dan Judge (2015:181-182) Indikator Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai berikut:

1. Pekerja itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu keadaan di mana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggungjawab dalam pekerjaannya. Indikatornya memuat pekerjaan yang sesuai kemampuan serta pekerjaan yang secara mental menantang.

2. Supervisi

Supervisi menurut KBBI ialah pengawasan utama atau pengontrolan tertinggi. Indikatornya terkait dengan pengawasan yang diberikan pimpinan dan metode yang diambil pimpinan.

3. Rekan Kerja

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

4. Promosi

Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Indikatornya terkait kesempatan karyawan untuk maju dan metode yang diambil pimpinan dalam melakukan promosi karyawan.

5. Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

2.1.2. Role Conflict

Konflik peran terjadi ketika seseorang diberikan peran yang membuatnya sulit beradaptasi ke peran lain (Robbin dan Judge, 2015:183). Konflik peran terjadi

ketika mereka diinstruksikan oleh dua atau lebih peran pada saat yang sama, dan dengan tugas yang berbeda sehingga menimbulkan ambiguitas (Choi dan Kim, 2015:13). *Role conflict* adalah jenis konflik yang dihasilkan dari berbagai peran. Konflik ini terjadi karena individu secara bersamaan memainkan berbagai peran, beberapa memiliki harapan yang saling bertentangan.

Role conflict, terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara harapan dan persyaratan yang terkait dengan peran seseorang. Mencapai harapan dan dapat memperumit harapan dan peran lainnya. *Role conflict* merupakan ketidaksesuaian permintaan peran tugas dengan tugas yang biasa dikerjakan (Wiguna, 2017:506). *Role conflict* ada dua pengertian yaitu keberadaan dari tujuan dan sasaran hasil suatu pekerjaan yang telah didefinisikan dengan jelas (*Goal Clarity*) dan keberadaan dari setiap individu di mana mereka merasa yakin tentang bagaimana harus melakukan pekerjaannya (*Process Clarity*). Dari ulasan diatas dapat disimpulkan bahwa *role conflict* adalah suatu keadaan yang dialami seseorang dengan peran pekerjaan yang dialaminya.

2.1.2.1. Indikator *Role Conflict*

Menurut Rizzo dan Lirtzman (2017:3), konflik peran diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia

Setiap individu bekerja dengan cara yang berbeda dan beberapa menerima tugas tanpa bakat yang cukup untuk menyelesaikannya.

2. Mengesampingkan Aturan

Mengesampingkan peraturan yang ada supaya bisa menuntaskan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yg tidak sinkron satu sama lain.

3. Kegiatan Yang Tidak Perlu

Pekerjaan yang dapat diterima oleh satu pihak tetapi tidak bagi pihak lain, dan kegiatan yang sebenarnya tidak menjadi prioritas.

4. Instruksi Yang Ambigu

Penjelasan tentang pekerjaan yang tidak jelas atau adanya perbedaan antara penjelasan dengan pelaksanaan pekerjaan yang seharusnya.

2.1.3. Role Overload

Menurut Gharib dan Suhail (2016:178) mengklasifikasikan beban kerja menjadi dua yaitu *Role overload* dan *Role Lower load*. *Role overload* dapat bersifat kuantitatif dan kualitatif. Menurut Landy, F. J. dalam buku *Work In The 21st Century* (2015:401) *role overload* didefinisikan sebagai kelebihan peran yang terjadi saat seseorang diharapkan memenuhi terlalu banyak peran pada saat yang bersamaan. *Role overload* dapat menyebabkan orang bekerja berjam-jam, meningkatkan stress dan ketegangan berikutnya.

Menurut Binalay dan Mandey (2016:65) *role overload* adalah stress kerja yang terjadi saat seseorang merasa bahwa dia tidak memiliki waktu atau sumber daya untuk menangani tugas mereka. Fenomena ini secara konseptual berbeda dari kerja paksa, karena terlalu banyak kerja melibatkan jumlah jam yang dihabiskan seseorang di tempat kerja. Dari ulasan diatas dapat disimpulkan bahwa *role overload* adalah kemampuan seseorang dalam menjalankan suatu beban pekerjaan berdasarkan peran dalam pekerjaannya.

2.1.3.1. Indikator Role Overload

Role overload diidentifikasi terjadi karena beberapa indikator yang dikemukakan oleh Jansen (2018:5) yaitu:

1. Jam Kerja

Banyak pekerja yang memilih tetap bekerja di luar jam operasional kantor. Hal ini biasa terjadi ketika perusahaan sedang dikejar target.

2. Tidak Menyelesaikan Deadline Tepat Waktu

Banyaknya pekerjaan membuat pekerja menjadi bingung harus memprioritaskan pekerjaan yang memang harus didahulukan, hal ini membuat banyaknya pekerjaan yang sudah dekat dengan tenggang waktu yang terbengkalai.

3. Tuntutan Yang Sulit

Banyaknya keharusan yang dikerjakan oleh pekerja dapat menimbulkan perasaan beban tersendiri bagi pekerja

4. Waktu Istirahat Yang Cukup

Waktu istirahat dalam perusahaan terbilang singkat dan masih banyak pekerja yang menggunakan waktu istirahat untuk menyelesaikan pekerjaannya.

5. Kesibukan Yang Lain

Banyaknya aktivitas pekerja dalam melakukan pekerjaannya sering kali membuat pekerjaan lain terhambat sehingga menjadi beban tersendiri bagi pekerja.

2.1.4. Motivasi

Hasibuan (2017:14) mengungkapkan motivasi yaitu metode untuk membimbing kemampuan bawahan agar dapat berkolaborasi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.

Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri individu yang harus dipenuhi agar individu tersebut mampu menempatkan diri dengan kondisi lingkungannya, sedangkan motivasi merupakan kondisi yang membuat karyawan tergerak untuk mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2018:93).

Sutrisno (2016:111) mengungkapkan motivasi mempunyai bagian yakni bagian luar dan dalam. Bagian dalam yaitu perubahan dalam diri individu, kondisi saat kecewa dan tidak puas, dan ketegangan secara mental. Sedangkan bagian luar yaitu keinginan individu menjadi tujuan tingkah lakunya. Sehingga bagian dalam yaitu kebutuhan yang harus dipenuhi sedangkan bagian luar adalah tujuan yang ingin diperoleh.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi yaitu suatu dorongan agar karyawan dapat mencapai tujuannya untuk memenuhi kebutuhannya.

2.1.4.1. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2017:146) antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan.
2. Produktivitas karyawan meningkat.
3. Menjaga stabilitas karyawan perusahaan.
4. Kedisiplinan karyawan meningkat.
5. Mengoptimalkan proses rekrutmen pekerja.

6. Membangun suasana dan hubungan kerja yang harmonis.
7. Loyalitas, kreativitas, dan kontribusi karyawan meningkat.
8. Tingkatkan tunjangan karyawan.
9. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan atas pekerjaan mereka sendiri.
10. Alat kerja dan bahan baku digunakan lebih efektif.

2.1.4.2. Teori Motivasi

1. Teori Kebutuhan Hierarki oleh (Maslow, 1943)

Maslow (1943), Sari dan Dwiarti (2018:61) menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan merupakan suatu kesenjangan yang dirasakan antara kenyataan dengan dorongan yang ada pada diri individu. Bila kebutuhan karyawan tidak tercukupi maka karyawan tersebut akan menunjukkan kekecewaannya begitupun sebaliknya. Hierarki kebutuhan manusia menurut (Maslow, 1943; Sari dan Dwiarti, 2018:61) adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Fisiologis

Makan, minum, terlindungi secara fisik, bernafas dan seksual merupakan suatu kebutuhan. Kebutuhan tersebut menjadi kebutuhan mendasar seseorang.

- b. Kebutuhan Rasa Aman

Terlindungi dari ancaman, bahaya, pertengkaran dan lingkungan hidup merupakan suatu kebutuhan.

- c. Kebutuhan untuk Merasa Memiliki

Diterima oleh individu lainnya, berafiliasi, berkomunikasi maupun kebutuhan merasa mencintai serta dicintai.

- d. Kebutuhan Akan Harga Diri

Dihormati dan dihargai oleh orang lain merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh individu.

- e. Kebutuhan untuk Mengaktualisasikan Diri

Menggunakan kemampuan, skill, dan potensi merupakan kebutuhan individu. Berpendapat dengan mengemukakan ide - ide yang dimiliki serta

memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu merupakan suatu kebutuhan.

2. Teori (McClelland dan Lowell, 1961)

Teori McClelland, menguatkan pada tiga kebutuhan (Bangun, 2012:325), yaitu:

a. *Need For Achievement*

Kebutuhan seseorang akan prestasi mencerminkan dorongan rasa tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Karyawan memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi dan sering kali bersedia mengambil risiko. Kebutuhan berprestasi adalah kebutuhan untuk berbuat lebih baik dari sebelumnya dan selalu ingin mencapai yang terbaik.

b. *Need For Affiliation*

Kebutuhan untuk memiliki adalah dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, bergaul dengan orang lain, dan tidak ingin melakukan hal-hal yang dapat menyakiti mereka.

c. *Need For Power*

Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan dorongan untuk memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang lain.

3. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari (Aldefefer, 1972)

Teori ERG mengemukakan bahwa individu mencakup tiga kebutuhan (Priansa, 2014:211), yaitu:

a. *Existence Needs*

Kebutuhan ini berkaitan dengan fisik dari kondisi pegawai seperti makan, minum, pakaian, bernapas, balas jasa, rasa aman di tempat kerja dan tunjangan.

b. *Relatedness Needs*

Kebutuhan berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja.

c. *Growth Needs*

Berkembang dan meningkatkan nilai yang dimiliki individu seperti potensi dan kecakapan pegawai merupakan suatu kebutuhan.

2.1.4.3. Indikator–Indikator dalam Motivasi

Operasional variabel motivasi dapat dikembangkan dengan teori kebutuhan dari (Maslow, 1943; Sari dan Dwiarti, 2018:61). Adapun indikator-indikator dari motivasi yaitu:

1. *Physiological Needs* atau Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan yang mendasar diantaranya yaitu makanan, air, udara dan istirahat dapat terpenuhi.
2. *Safety Needs* atau Kebutuhan Rasa Aman
Kebutuhan terkait keamanan termasuk semua kebutuhan terhadap dimana kondisi lingkungan terlindungi baik secara fisik maupun mental. Dalam lingkup bekerja, kebutuhan ini dapat dilihat menjadi keamanan kerja, pungutan liar, jenis pekerjaan yang aman, jaminan hari tua dan kebutuhan masa pensiun.
3. *Affection Needs* atau Kebutuhan Untuk Disukai
Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk bersosialisasi, memiliki teman, afiliasi, berkomunikasi, merasa dicintai dan mencintai serta dapat bergaul dan diterima dalam kelompok pekerja dan masyarakat dilinkungannya.
4. *Esteem Needs* atau Kebutuhan Harga Diri
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan seseorang untuk berprestasi dan mendapat pengakuan serta penghargaan dari orang lain.
5. *Self Actualization* atau Kebutuhan Pengembangan Diri
Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensial optimal agar mencapai prestasi kerja yang terbaik.

2.2. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam rangka mendukung penelitian mengenai Pengaruh *Role Conflint*, *Role Overload* Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi di PT Nuscaco Perkasa, maka perlu dikemukakan beberapa teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan tersebut sebagai referensi dalam penyusunan skripsi ini.

Penelitian pertama dilakukan oleh Amirullah *et.al.*, (2018:49). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, emosional konflik peran terhadap kinerja pegawai dan kepuasan

kerja. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling dengan formulasi slovin sehingga diperoleh sampel sebesar 225 karyawan. Hasil analisis data pemodelan persamaan struktural menggunakan AMOS (*Analysis of Moment Structures*) perangkat lunak memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan emosional dan konflik peran tidak signifikan terhadap pekerjaan kepuasan. Kemudian kausalitas terakhir memberikan bukti bahwa peran mediasi kinerja karyawan tidak terbukti menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan konflik peran terhadap pekerjaan kepuasan.

Penelitian ke dua dilakukan Ayu dan Bagus (2019:201). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris pengaruh peran kelebihan beban, partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan, organisasi budaya, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode jenuh metode sampel. Metode sampel jenuh adalah teknik pengambilan sampel jika semua anggota populasi digunakan Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode jenuh metode sampel. Metode sampel jenuh adalah teknik pengambilan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel sehingga jumlah responden dalam penelitian ini adalah 90 responden. Data yang digunakan berupa data primer menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah multiple regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role overload* berpengaruh negative kinerja pegawai, partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ketidakpastian lingkungan memiliki efek negatif pada kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif terhadap pegawai kinerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian ke tiga dilakukan oleh Ahmad dan Saud (2019:51). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *role overload* terhadap kecemasan karyawan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. kuesioner dibagikan kepada 120 karyawan UBL untuk data koleksi. Dan menggunakan analisis regresi. Hasil

menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat dalam kecemasan dan peran karyawan kelebihan beban, dan hubungan negatif yang kuat antara organisasi perilaku kewarganegaraan (OCB) dan peran yang berlebihan seperti yang ditunjukkan oleh literatur.

Penelitian ke empat yang dilakukan oleh Fahmi *et.al.*, (2019:35). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik peran dan efikasi diri terhadap kinerja pegawai dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. Sampel penelitian ini adalah 120 auditor. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM). Studi ini menemukan bahwa konflik peran dan efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kinerja. Kinerja pegawai memediasi pengaruh konflik peran dan efikasi diri terhadap kinerja.

Penelitian ke lima yang dilakukan oleh Haholongan dan Kusdinar (2019:91). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan apakah konflik peran variabel, peran yang berlebihan pada kepuasan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 130 responden. Tes ini adalah dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Konflik peran, kelebihan peran terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 47,2%. Implikasi dari penelitian ini adalah diharapkan perusahaan untuk dapat mengurangi kelebihan beban kerja dengan memberikan empati, motivasi, bonus kepada karyawan, sehingga pekerjaan yang berat menjadi lebih ringan dan kepuasan kerja tercapai.

Penelitian ke enam yang dilakukan oleh Rahayu dan Surya (2021:709). Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja pegawai melalui mediasi stres kerja. Penelitian bersifat asosiatif kausalitas yang dilakukan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Gianyar melibatkan 87 responden. Dengan metode penentuan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan dengan kuesioner, dan dianalisis dengan analisis deskriptif, analisis stuctural equation modelling (SEM) berbasis PLS. Penelitian membuktikan bahwa konflik peran dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja dan stres kerja mampu memediasi pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja. Penelitian membuktikan bahwa Kabupaten Gianyar

perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai khususnya dalam meningkatkan minat PPNPN mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang Penelitian membuktikan bahwa konflik peran dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, konflik peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja dan stres kerja mampu memediasi pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja. Penelitian membuktikan bahwa Kabupaten Gianyar perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai khususnya dalam meningkatkan minat PPNPN mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang di tugaskan, perlu memperhatikan cara pegawai dalam mengerjakan pekerjaan mereka, dan perlu memperhatikan komunikasi antara pegawai dan dengan atasan.

Penelitian ke tujuh yang dilakukan oleh Fadila *et.al.*, (2022:931-946). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh role conflict, role ambiguity dan role overload secara parsial maupun simultan terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Kota Bekasi. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor yang bekerja pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Kota Bekasi dengan jumlah sampel 55 responden. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel role conflict, role ambiguity, dan role overload berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja auditor pada KAP di Kota Bekasi. Namun hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel role conflict dan role ambiguity berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja auditor pada KAP di Kota Bekasi.

Penelitian ke delapan yang dilakukan oleh Husain *et.al.*, (2022:41-53). Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja auditor dengan kecerdasan emosional sebagai moderator (studi dilakukan pada Kantor Akuntan Publik di Makassar dan Kabupaten Gowa). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini ialah auditor yang bekerja di wilayah Kota Makassar dan Kabupaten Gowa. Teknik pengambilan sampel yang digunakan ialah random sampling. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 56 auditor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja auditor. Analisis variabel pemoderasi dengan metode perbedaan mutlak menunjukkan

bahwa kecerdasan emosional tidak dapat menyesuaikan konflik peran dan ambiguitas peran dalam kinerja auditor.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

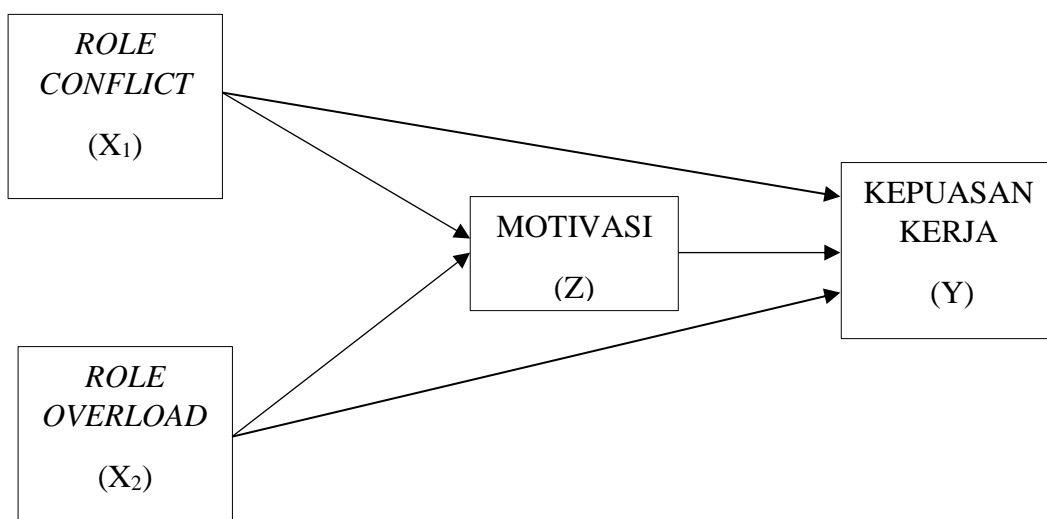
2.3.1. Kerangka Pikir

Penelitian ini bertujuan untuk menguji beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu *role conflict* dan *role overload* serta diperkuat atau diperlemah dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian dapat dijadikan bahan untuk membuat strategi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam penyusunan kebijakan peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan dan merujuk pada batasan penelitian, terbentuklah suatu kerangka konseptual pada penelitian ini. Adapun kerangka fikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

1. Variabel independen atau bebas pada penelitian ini adalah *role conflict* (X_1) dan *role overload* (X_2).
2. Variabel dependen atau terikat pada penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).
3. Variabel moderasi pada penelitian ini adalah motivasi (Z).

Variabel Independen:

Variabel Dependen:



Gambar 2. 1. Kerangka Pikir

2.3.2. Pengembangan Hipotesis Penelitian

1. Diduga *role conflict* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco

Perkasa

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbedabeda sesuai nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Dalam suatu pekerjaan kerap kali dituntut untuk melakukan banyak peran.

Hal tersebut dapat menjadikan suatu konflik peran (*role conflict*). Sebagian besar dari individu memiliki berbagai peran. Individu pada umumnya menempati berbagai posisi dalam organisasi (rumah, kantor, sekolah). Dalam setting organisasi, adanya peran-peran dalam organisasi mendorong terjadi ekspektasi tertentu atas peran atau peran-peran yang dilakukan oleh individu. Harapan atas peran-peran dalam organisasi, pada gilirannya, menghadapkan individu pada situasi kompleks ketika munculnya harapan atas berbagai peran yang muncul pada waktu yang relative bersamaan. Kinerja atas suatu peran dapat menghalangi kinerja atas peran yang lain. Secara konseptual, individu yang berada pada kondisi demikian dikatakan mengalami *role conflict* (konflik peran).

Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi juga sering mengalami ketidakpastian dan kurang jelas informasi. Individu sering mengalami ketidakjelasan mengenai apa yang dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan atau dalam pengambilan keputusan. Salah satu bentuk keluaran organisasi yang paling populer adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Akwan dan Sintaasih (2016:49) menunjukkan bahwa konflik peran memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Ranihusna dan Wulansari (2020:123) menyatakan konflik peran memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Hasil penelitian Bongga dan Susanty (2018:227), menunjukkan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi tingkat konflik peran maka kepuasan kerja karyawan akan cenderung menurun. Penelitian yang dilakukan Palomino dan Frezatti (2016:165-181) menyatakan bahwa konflik peran berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

H1 : Diduga *role conflict* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco Perkasa

2. Diduga *role overload* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco Perkasa

Pada era global saat ini banyaknya persamaan tujuan menimbulkan tingginya tingkat persaingan pada satu individu dengan individu lainnya ataupun antar perusahaan. Oleh karena itu hubungan antara atasan dan rekan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja individu dalam berkerja dan mendapatkan kepuasan kerja. Keterlibatan seseorang dalam menjalankan tugas atau perannya sebagai karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja individu sehingga menimbulkan loyalitas pada perusahaannya. Semakin dalam seorang individu terlibat dalam pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat stres atau tekanan yang ia dapatkan. Selain keterlibatan kerja hal lain yang juga mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan adalah dorongan dari atasannya. Atasan biasanya memberikan tugas dalam sebuah perusahaan sebagaimana mempunyai kuasa dan wewenang untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja atau bawahannya. Adanya perbedaan antara persepsi individu dari karakteristik peran ataupun tertentu akan menimbulkan tingkat tekanan di suatu perusahaan. *Role overload* dapat timbul dari tugas – tugas yang muncul banyak serta luas untuk dikerjakan dalam waktu yang sama, dan dirasa mustahil untuk diselesaikan (Agustina, 2017:87).

Role overload dikatakan sebagai kondisi dimana seseorang dihadapkan dengan begitu banyak pekerjaan di waktu yang ketat (Sahabuddin, 2016:165). *Role overload* memiliki komponen rintangan dan tantangan yang kuat. Meski *role overload* bisa dianggap sebagai ancaman karena ini merupakan permintaan yang luar biasa pada karyawan yang melebihi kemampuan mereka atau sumber daya

manusia, itu juga berasal dari karyawan mengambil lebih banyak tanggung jawab atau tugas menantang agar berkembang atau tumbuh. *Role overload* menggambarkan situasi di mana karyawan merasa bahwa ada terlalu banyak tanggung jawab atau kegiatan diharapkan mereka diberi waktu yang tersedia.

Penelitian yang dilakukan oleh Rutinaias, Haholongan dan Romayati Ika (2019) memberikan hasil yang menjelaskan *role overload* berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan variabel *role overload* menunjukkan $\beta = 0,820$ dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. 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*.

H2 : Diduga *role overload* berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco Perkasa

3. Diduga motivasi memoderating pengaruh *role conflict* terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco Perkasa

Peran ganda pada pekerja menciptakan faktor stresor yang mana stresor tersebut salah satu faktor mempengaruhi kinerja (Iswari dan Pradhanawati, 2018:91). Dua faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi adalah sebuah faktor yang lebih mengarah pada perilaku dalam organisasi. Motivasi berasal dari kata dalam bahasa Inggris, yakni *motive* yang berarti keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan, menggerakkan, mendorong, dan mengarahkan. Motivasi merupakan keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginannya untuk melakukan berbagai kegiatan guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, motivasi merupakan faktor yang ada dalam diri manusia yang menggerakkan perilaku untuk memenuhi tujuan tertentu.

Menurut Sedarmayanti (2017:162) langkah kongkret untuk motivasi, kenali anggota organisasi dan identifikasi pola kebutuhan mereka, antara lain: tetapkan sasaran yang harus dicapai berdasarkan prinsip penempatan sasaran yang tepat., kembangkan sistem pengukuran "*performance*" yang reliabel dan beri umpan balik kepada mereka periodic, tempatkan anggota organisasi pada pekerjaan berdasarkan

kemampuan dan bakat yang dimiliki, beri dukungan dalam penyelesaian tugas, misal : lewat pelatihan dan menumbuhkan “rasa mampu”, perlakukan adil, objektif, dan jadilah teladan.

Dalam praktiknya, seorang karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, cenderung memiliki kinerja yang baik dan tinggi pula. Oleh karena itulah, motivasi merupakan faktor yang sangat substansial dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Disamping faktor motivasi kerja, kinerja karyawan juga ditentukan oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional menggembirakan pada karyawan dalam melihat pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja merefleksikan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini akan terlihat dari sikap mereka terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya, menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah kewajiban setiap pemimpin. Hal ini karena kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dan berprestasi. Agar karyawan merasa terpuaskan, seorang manajer perlu memberikan suasana kerja yang mendukung dan menyenangkan serta jaminan keselamatan kerja yang memadai.

H3 : Diduga motivasi memoderating pengaruh *role conflict* terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco Perkasa

4. Diduga Motivasi memoderating pengaruh *role overload* terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco Perkasa

Karyawan dituntut untuk menyelesaikan suatu pekerjaan semaksimal mungkin dengan batas waktu yang telah ditentukan perusahaan. Beban kerja yang berat dan batas waktu yang tidak sesuai dapat menimbulkan tekanan sehingga menyebabkan terjadinya stres kerja pada karyawan. Perusahaan sering menuntut karyawan untuk bisa berperan dalam berbagai posisi, namun terkadang kemampuan dan keahlian karyawan terbatas pada satu posisi atau keahlian. Hal ini menimbulkan kurangnya pengetahuan tentang peran yang mereka ambil serta peran di dalam perusahaan. Kurangnya kontrol kerja yang dilakukan langsung oleh owner juga dapat menimbulkan konflik (Sorongan *et.al.*, (2015:522)).

Stres kerja merupakan masalah yang sering dialami oleh pekerja dikota besar seperti Jakarta. Karyawan selalu disibukan dengan deadline penyelesaian tugas, tuntutan peran yang beragam dan terkadang bertentangan, masalah keluarga, beban kerja yang berlebihan dan masih banyak tantangan lainnya yang membuat stres menjadi suatu faktor yang hampir tidak mungkin untuk dihindari. Karyawan banyak dihadapkan dengan berbagai masalah dalam perusahaan sehingga seringkali karyawan tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Ketidak jelasan tanggung jawab pekerjaan, kurangnya waktu dalam menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan, tugas-tugas yang saling bertentangan merupakan contoh pemicu stres (Wartono, 2017:53). Stress kerja ini dapat mempengaruhi motivasi kerja yang dapat menghambat produktivitas pekerja sehingga menghambat apa yang ingin dicapai pekerja sehingga tidak terpenuhi kepuasan pekerjaannya (Pebrianti, 2020:655).

H4 : Diduga motivasi memoderating pengaruh *role overload* terhadap kepuasan kerja di PT Nuscaco Perkasa