

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen**

*Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini berkisar pada manajemen. Menurut Hasibuan (2017), manajemen adalah ilmu dan seni yang mengarahkan proses secara efektif dan efisien dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Coutler (2014) menyatakan bahwa manajemen memiliki empat fitur yang saling terkait:

1. Rencana. Fungsi manajemen. Ini melibatkan proses mendefinisikan tujuan, menentukan strategi untuk mencapainya, dan membuat rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan berbagai kegiatan.
2. Mengatur. Memutuskan tugas mana yang perlu dilakukan, siapa yang perlu melakukannya, bagaimana mengelompokkan tugas tersebut, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat apa keputusan perlu dibuat Fungsi manajemen yang mencakup proses.
3. Memimpin. Kemampuan manajemen yang mencakup budaya sub-organisasi, mempengaruhi individu atau tim di tempat kerja, saluran beban kerja yang paling efektif, dan memecahkan masalah perilaku karyawan dengan cara yang berbeda.
4. Kontrol. Kemampuan manajemen termasuk pemantauan kinerja aktual, perbandingan dengan standar aktual, dan koreksi sesuai kebutuhan.

Middle Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Hasibuan (2017), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja dengan cara yang efektif dan efisien memberikan kontribusi untuk tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Dessler dalam Sutrisno (2016), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai: Aspek "orang" atau kebijakan

dan praktik yang dibutuhkan oleh mereka yang mempekerjakan, memilih, melatih, memberi penghargaan, dan mengevaluasi.

Dalam pengertian di atas, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) bertugas untuk mengatur dan mengelola dengan baik sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau dalam kerangka suatu organisasi untuk mendapatkan tenaga kerja yang memuaskan, Anda dapat menyimpulkan bahwa itu adalah suatu kegiatan. Bekerja untuk mencapai tujuan Anda.

Aktivitas sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dari proses dan urutan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Aktivitas ini berjalan lancar saat Anda menggunakan fitur manajemen. Menurut Sutrisno (2016), fitur-fitur manajemen talenta adalah:

1. Rencana. Perencanaan adalah suatu kegiatan yang menilai keadaan tenaga kerja untuk secara efektif dan efisien memenuhi kebutuhan suatu organisasi yang mendukung pencapaian tujuan.
2. Menata. Pengorganisasian adalah tindakan mengorganisir pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
3. Konsultasi dan pengadaan. Membaca merupakan kegiatan yang mengarahkan karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi dan bekerja secara efektif dan efisien.
4. Pengendalian. Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi. Reward adalah penghargaan langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Integrasi. Integrasi adalah upaya memadukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawainya untuk membangun kemitraan yang harmonis dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan. Sustainability adalah suatu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan fisik, mental dan loyalitasnya agar dapat terus bekerja sama sampai pensiun.
9. Disiplin. Disiplin merupakan salah satu fungsi terpenting dari manajemen sumber daya manusia dan merupakan kunci untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa disiplin, sulit untuk mencapai tujuan maksimal.
10. Selesai. Pemutusan hubungan kerja adalah penghentian mempekerjakan seorang karyawan oleh organisasi. Pemecatan ini dipicu oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pemutusan hubungan kerja atau alasan lainnya.

### **2.1.2. Iklim Organisasi**

#### **2.1.2.1. Pengertian iklim organisasi**

Karyawan merasa puas ketika budaya organisasinya menunjukkan kinerja yang baik dan sejalan dengan tujuan perusahaan. Sebaliknya, karyawan tidak puas dengan iklim organisasi tempat mereka bekerja, sehingga menurunkan produktivitas dan kinerja karyawan (Wirawan, 2017). Robbins & Judge (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pemahaman bersama anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungannya. Memahami aturan tertulis, praktik kerja, dan birokrasi dalam memenuhi kewajiban dan tanggung jawab Anda.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai persepsi yang dimiliki seorang karyawan tentang organisasi sehubungan dengan praktik bisnis, prosedur yang berlaku, rutinitas bisnis, penghargaan, dan perilaku yang diharapkan akan dihargai dan didukung dalam situasi tertentu. Gibson dll. (2016) mengusulkan budaya organisasi sebagai seperangkat karakteristik lingkungan kerja yang dievaluasi secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan dianggap sebagai kekuatan paling penting yang mempengaruhi perilaku karyawan. .. Menurut Davis & Newstrom (2016), budaya organisasi mengacu pada lingkungan manusia di mana karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Definisi ini mewakili

lingkungan di mana karyawan bekerja. Istilah lingkungan organisasi juga diartikan sebagai lingkungan kerja.

#### 2.1.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Agar karyawan dapat terdorong dalam melakukan pekerjaannya, maka memerlukan iklim yang kondusif. Faktor-faktor yang memengaruhi iklim kerja (Steers dan Porter dalam Wirawan, 2017) adalah sebagai berikut:

##### 1. Struktur Organisasi

Hubungan yang baik antara individu dengan organisasi dapat menentukan pola-pola interaksi, sehingga antar karyawan memiliki hubungan lebih terkoordinir dengan baik dan perilaku berorientasi pada tugas yang terstruktur. Ukuran jabatan, posisi jabatan dalam hierarki, derajat sentralisasi, dan orientasi terhadap peraturan merupakan struktur organisasi berkaitan dengan iklim kerja.

##### 2. Kebijakan dan Praktik Manajerial

Pimpinan memberikan arahan terhadap karyawan pada kegiatan yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi. Interaksi tersebut seperti pemberian tugas yang jelas, otonomi yang diberikan, dan umpan balik kepada pimpinan bertujuan untuk terciptanya iklim kerja yang berorientasi pada prestasi sehingga karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Sebaliknya apabila manajemen memberikan penekanan, pemberian aturan dan perintah yang cenderung kaku, maka akan membuat iklim kerja mengarah pada hal-hal yang kurang bertanggung jawab, ketidakmampuan, dan karyawan menjadi kurang kreatif.

##### 3. Teknologi

Dalam pelaksanaan tugas teknologi memberikan manfaat berdasar pada pengetahuan dan peralatan sesuai yang dengan diterapkan. Kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah disebabkan karena teknologi dan suasana memiliki hubungan yang negatif dalam penciptaan iklim kerja. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis akan menciptakan alur komunikasi yang lebih terbuka,

sehingga dapat meningkatkan kreativitas, kepercayaan, dan penerimaan pada tanggung jawab personal dalam menyelesaikan tugasnya.

#### 4. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat memengaruhi tujuan organisasi itu sendiri, hal tersebut dapat digambarkan oleh kekuatan yang berada di luar organisasi.

##### 2.1.2.3. Indikator iklim organisasi

Menurut Darodjat (2015) mengukur iklim organisasi dengan kuesioner seperti yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968) dan dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Struktur. Perasaan mengenai bebas tidaknya dalam bertindak, baik dalam tingkat formal atau tidak formalnya dalam *atmosphere* (suasana) kerja.
2. Penghargaan. Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Penghargaan yang rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.
3. Tanggung Jawab. Perasaan paling dipercaya untuk melakukan tugas penting
4. Risiko. Rasa keberisikoan serta tantangan dalam pekerjaan dan organisasi, adakah tekanan pada waktu mengambil risiko yang sudah dikondisikan dalam posisi aman.
5. Kehangatan. Keberadaan dalam kumpulan sosial yang penuh dengan keramahan.
6. Dukungan. Adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, penekanan-penekanan pada saling mendukung.
7. Standar. Persepsi mengenai pentingnya tujuan implisit dan eksplisit organisasi dan persyaratan kinerja, ditekankan pada melaksanakan pekerjaan yang baik, tantangan yang ditunjukkan dalam tujuan pribadi dan tim.

8. Perbedaan. Keadaan yang diinginkan manajer dan karyawan untuk saling mendengarkan perbedaan pendapat
9. Identitas. Karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, artinya karyawan menjadi bagian dari tim kerja

Berdasarkan uraian di atas, iklim organisasi terintegrasi dengan keadaan lingkungan internal organisasi yang dapat diukur sebagai hasil dari kesadaran dan kesadaran akan kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi oleh anggota organisasi (individu dan kelompok) . Interaksi dan perilaku dalam lingkungan kerja yang menguntungkan yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung dan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dalam kinerja kerja.

### **2.1.3. Beban Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian beban kerja**

Moekijat (2016) mendefinisikan beban kerja sebagai kuantitas hasil kerja atau catatan hasil kerja. Hal ini dapat menunjukkan jumlah yang dilakukan oleh sejumlah besar karyawan di area tertentu. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh suatu kelompok atau individu pada waktu (atau beban kerja) tertentu dapat dilihat secara objektif dan subjektif. Secara obyektif, beban kerja dianggap sebagai total waktu yang dihabiskan atau jumlah kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas. Meskipun beban kerja secara subjektif terkait dengan jumlah yang digunakan oleh seorang individu, deskripsi perasaan beban kerja yang berlebihan adalah ukuran tekanan kerja dan kepuasan kerja. Beban kerja sebagai penyebab ketidakpuasan akibat beban kerja yang berlebihan

Menurut Mangkuprawira (Oktaviana, 2016), hal ini tidak menjadi masalah jika sebagian besar karyawan bekerja sesuai standar perusahaan. Beban kerja yang ditentukan oleh perusahaan dipersepsikan secara berbeda oleh karyawan. Beban kerja ini signifikan bagi individu yang tidak memiliki keterampilan di tempat dan jumlah tugas yang harus diselesaikan sebelum waktunya, dan untuk beban kerja Tarwaka (Tjiabrata et al., 2017). Kondisi kerja, tenggat waktu tertentu agar uraian tugas diselesaikan tepat waktu.

### 2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah:

#### 1. Faktor internal.

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah tubuh sebagai akibat merespon beban kerja eksternal seperti jenis kelamin, usia, postur, kesehatan (faktor fisik), motivasi, kepuasan, kegembiraan, atau kognisi (faktor mental).

#### 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal di dunia nyata juga mempengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang memenuhi syarat adalah faktor yang berasal dari luar tubuh pegawai, seperti:

- a. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang berkaitan dengan lingkungan kerja kimia, psikologis, biologis dan fisik. Lingkungan yang nyaman tentunya mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan. Namun dalam hal ini jika lingkungan kerja tidak optimal, cahaya, penerangan, suhu ruangan yang panas, debu, asap, paparan bahan kimia selama bekerja, sirkulasi udara di area kerja/ruang produksi karyawan, kesadaran rendah. Manajemen ruang yang dihasilkan oleh kebisingan mesin. Kami mohon maaf atas ketidaknyamanan yang disebabkan oleh kebisingan yang dihasilkan selama proses pembuatan. Selama jam sibuk, karena kondisi lingkungan yang buruk, karyawan bekerja tidak memenuhi standar dan tujuan yang ditentukan.
- b. Tugas fisik. Tugas fisik adalah alat dan sarana untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan, bahkan pada tingkat yang sulit untuk menyelesaikan pekerjaan.
- c. Organisasi kerja. Saat bekerja, karyawan tentu membutuhkan jam kerja yang diatur. Akibatnya, jam kerja, shift, istirahat, perencanaan karir, gaji/upah juga berkontribusi terhadap beban kerja setiap karyawan. Jadwal kerja karyawan shift tidak menarik. Aturan organisasi untuk mengatur shift

kerja selama periode waktu tertentu bisa sangat melelahkan bagi karyawan yang bekerja melaluinya.

### 2.1.3.3. Indikator beban kerja

Indikator beban kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut (Hart dan Staveland dalam Astianto, 2014):

1. Faktor tuntutan tugas (*task demands*). Faktor tuntutan tugas (*task demands*) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
2. Usaha atau tenaga (*effort*) Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.
3. Performansi Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

Koesmowidjojo (2017) memberikan indikator beban kerja berupa kondisi fisik, tugas fisik, dan organisasi kerja. Masing-masing indikator memiliki sub-indikator, kondisi fisik memiliki sub-indikator bentuk tubuh yang sehat, dan tugas fisik memiliki indikator tingkat tanggung jawab dan kesulitan kerja. Selain itu, pengorganisasian pekerjaan memerlukan jangka waktu penyelesaian pekerjaan dan waktu kerja.

Berdasarkan uraian di atas, beban kerja disintesis dengan jumlah proses atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu.

## 2.1.4. Konflik Kerja

### 2.1.4.1. Pengertian konflik kerja

Menurut Hamali (2018), konflik adalah ketika seorang individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau



kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja salah satu atau semua pihak yang terlibat. Umam (2016) berpendapat bahwa konflik adalah suatu keadaan di mana tujuan, sikap, perasaan, dan tindakan yang saling bertentangan menimbulkan konflik dan konflik antara dua kelompok atau lebih.

Menurut Wirawan (2017), perselisihan perburuhan berada dalam keadaan yang berbeda. Setiap karyawan memiliki keinginan, tujuan, dan pengetahuan yang berbeda, sehingga selalu ada perbedaan. Perbedaan manusia seperti gender, kelas ekonomi dan sosial, agama, suku, sistem hukum, negara, tujuan hidup, budaya, aliran politik, dan pandangan dunia menjadi penyebab konflik. Masih dalam Hamari (2018:236), konflik adalah konflik kebutuhan, nilai, dan kepentingan yang sebenarnya dirasakan oleh anggota organisasi.

#### 2.1.4.2. Penyebab konflik kerja

Menurut Ivanko dalam Hamali (2018) mengelompokkan penyebab-penyebab konflik, yaitu :

1. Faktor-Faktor Struktural, terdiri dari :
  - a. Hubungan wewenang, yaitu hubungan antara pimpinan dengan karyawan bawahannya.
  - b. Sumber Daya Umum, yaitu pembagian tugas –tugas yang sama.
  - c. Perbedaan Tujuan, yaitu satu orang ingin meningkatkan produksi dan yang lainnya ingin meningkatkan komunikasi.
  - d. Antar Ketergantungan, yaitu sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan yang tidak dapat beroperasi tanpa departemen yang lain.
  - e. Ambiguitas Yuridiksi, yaitu kepada siapa seseorang dapat berdisiplin.
  - f. Spesialisasi, yaitu keahlian-keahlian dilapangan.
  - g. Inkonsistensi Status.
  - h. Kebutuhan tanah, air dan makanan.
2. Faktor-Faktor personal, terdiri dari :

- a. Hambatan-hambatan komunikasi
- b. Gaya manajemen konflik
- c. Perbedaan budaya
- d. Emosi
- e. Persepsi
- f. Kepribadian
- g. Keahlian dan kemampuan
- h. Nilai dan etika.

#### 2.1.4.3. Bagian konflik kerja

Menurut Mangkunegara dari Hamali (2018), konflik dikelompokkan menjadi beberapa bagian yang terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut:

##### 1. Konflik Hirarki

Konflik yang terjadi pada tingkat hierarki organisasi. Misalnya, pejabat dan kepala eksekutif, manajer dan bawahannya, manajer Yayasan, dan anggotanya.

##### 2. Konflik Fungsional

Konflik yang timbul dari fungsi departemen yang berbeda dalam suatu organisasi. Misalnya, konflik antara departemen produksi dan pemasaran.

##### 3. Konflik staf dengan kepala unit

Konflik antara kepala unit dan stafnya, terutama staf dengan atau berwenang untuk bekerja. Misalnya, staf secara informal mengambil otoritas yang berlebihan.

##### 4. Konflik Formal Informal

Konflik yang terjadi berkaitan dengan norma-norma umum dalam organisasi formal. Misalnya, seorang pemimpin yang menempatkan norma yang salah dalam organisasi

#### 2.1.4.4. Tipe konflik kerja

Menurut Ivanko dalam Hamali (2018) mengelompokkan konflik menjadi beberapa tipe, yaitu :

##### 1. Konflik Tujuan

Konflik yang muncul ketika seorang individu diberikan pilihan atau dibebankan tujuan-tujuan yang tidak cocok satu sama lain, dan konflik ini berhubungan dengan muatan dari tujuan individu dan tujuan kelompok yang berselisih satu dengan yang lain.

##### 2. Konflik Afektif

Konflik yang dapat dijelaskan dengan perasaan dan emosi yang tidak cocok dalam diri individu atau antarindividu.

##### 3. Konflik Kognitif

Konflik yang terjadi ketika pikiran-pikiran dan ide-ide dalam diri seseorang individu atau antar individu atau kelompok yang tidak cocok.

##### 4. Konflik Prosedural

Konflik yang ada ketika anggota kelompok tidak setuju dengan prosedur yang harus diikuti dalam menyelesaikan tugas atau tujuan.

##### 5. Konflik Lainnya

Konflik komunitas, konflik diplomatic, konflik ekonomi, konflik emosional, konflik sumber daya lingkungan, konflik eksternal, konflik kelompok, konflik internasional, konflik antarnegara, konflik antarpribadi, konflik organisasi, konflik antar sosial, konflik militer, konflik keagamaan, konflik ditempat kerja, konflik data, konflik hubungan dan konflik rasial.

Terdapat beberapa tipe konflik yang harus dikenali, antara lain:

##### 1. Konflik

Adalah semua jenis konflik yang dapat mendukung tercapainya sasaran organisasi dan memperbaiki kinerja. Contoh: Departemen Produksi dan departemen Pemasaran dalam suatu perusahaan terlibat konflik, tentang

bagaimana cara menghasilkan produk yang lebih baik, tanpa peningkatan biaya yang berarti.

## 2. Konflik Disfungsional

Yaitu jenis konflik yang terjadi karena adanya sesuatu atau seseorang yang tidak berfungsi sebagaimana seharusnya, sehingga akan merintang atau menghambat kinerja organisasi. Contoh: adanya sentimen atau rasa tidak senang individu, sehingga saling menghambat atau menjatuhkan satu terhadap yang lain masing-masing ingin mencari menangnya sendiri.

## 3. Konflik Tugas

Adalah konflik atas isi dan sasaran pekerjaan, dengan kata lain konflik yang berkenaan dengan pekerjaan itu sendiri. Contoh: konflik yang terjadi antara bagian penjualan dan bagian keuangan, untuk menaikkan volume penjualan maka bagian penjualan menempuh melakukan penjualan secara kredit, akan tetapi bagian keuangan harus menjaga tingkat likuiditas, maka penjualan secara kredit harus dibatasi.

## 4. Konflik Hubungan

Konflik yang terjadi berdasarkan hubungan interpersonal (antar perorangan). Contoh: ketidaksenangan bawahan terhadap atasannya (secara pribadi) akan menimbulkan ketidakserasian dan menghambat penyelesaian tugas.

## 5. Konflik Proses

Yaitu konflik atas cara melakukan pekerjaan, ini bisa terjadi bila tidak ada aturan tentang pembagian tugas dan wewenang masing-masing orang atau bagian. Konflik akan terjadi tentang siapa dan harus berbuat apa.

Menurut Robbins & Judge dalam Wibowo (2015), tipe konflik dapat dibedakan menjadi: (a) *task conflict*, merupakan konflik atas konten dan tujuan pekerjaan, (b) *relationship conflict*, merupakan konflik didasarkan pada hubungan interpersonal, dan (c) *process conflict*, merupakan konflik terhadap bagaimana pekerjaan dilakukan. Menurut Kreitner & Kinicki (2015), mengatakan bahwa terdapat tiga macam tipe konflik yaitu: *personality conflict*, *intergroup conflict*, dan *cross-cultural conflict*.

1. *Personality conflict*, merupakan perlawanan antar personal berdasar pada perasaan tidak suka, ketidaksepakatan personal atau gaya yang berbeda.
2. *Intergroup conflict*, merupakan konflik di antara kelompok kerja, tim, dan departemen yang merupakan tantangan bersama pada efektivitas organisasi.
3. *Cross-cultural conflict*, merupakan konflik yang terjadi karena melakukan bisnis dengan orang yang berasal dari budaya berbeda antar negara yang memiliki ciri khas kebudayaan masing-masing.

#### 2.1.4.5. Jenis-jenis konflik kerja

Menurut Mangkunegara (2016), beberapa jenis konflik kerja yaitu terdiri dari:

##### 1. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

##### 2. Konflik antar individu

Sering kali terjadi karena adanya perbedaan tentang isu tertentu. Tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan, konflik antar individu ini biasanya akan berkelanjutan apabila tidak ada konsekuensi seta pihak-pihak yang lebih dan berpengaruh di dalam konflik tersebut untuk memadamkannya.

##### 3. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dalam mengalami konflik Subtantif dan afektif . Konflik Subtantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang dan keahlian yang berbeda. Jika dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik Subtantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.

#### 4. Konflik antar kelompok

Terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar keinginan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.

#### 5. Konflik intra perusahaan

Meliputi empat jenis konflik yaitu, konflik vertikal, horizontal, lini staf dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dan bawahan. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manager lini.

Menurut Winardi (2015), konflik dapat dibagi menjadi dua jenis. Dengan kata lain, konflik fungsional yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional yaitu konflik yang menghambat pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Rivai (2016), perselisihan perburuhan adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok (organisasi/perusahaan) yang harus berbagi sumber daya atau aktivitas kerja yang terbatas, dan/atau mereka memiliki status yang berbeda. tujuan, nilai, atau persepsi.

#### 2.1.4.6. Indikator konflik kerja

Dalam mengukur variabel konflik kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator Kreitner & Kinicki (2015) sebagai berikut:

##### 1. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus

dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

## 2. Konflik antar individu

Konflik antar individu sering kali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan, dimana hasil bersama sangat menentukan.

## 3. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu,

## 4. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

Berdasarkan pengertian para ahli, perselisihan perburuhan adalah perselisihan antara dua orang atau lebih dalam suatu organisasi karena perbedaan pendapat, nilai, tujuan, dan persaingan untuk status dan kekuasaan dari perspektif masing-masing organisasi. Dapat disimpulkan.

### **2.1.5. Stress Kerja**

#### 2.1.5.1. Pengertian stress kerja

Menurut Luthans (2016), stres kerja mendefinisikan respons adaptif yang terkait dengan perbedaan individu dan proses psikologis, dan membebani orang secara mental atau fisik. Handoko (2017), sebaliknya, mengemukakan stres sebagai suatu keadaan ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan keadaan seseorang.

Mangkunegara (2016) mengemukakan bahwa stres kerja adalah ketegangan atau tekanan yang muncul ketika tuntutan yang kita hadapi melebihi kekuatan dalam diri kita. Robbins dan Judge (2015) Stres adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diinginkannya, dan konsekuensinya sama-sama tidak pasti dan penting. Menurut definisi, stres kerja adalah suatu keadaan ketegangan yang mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik.

#### 2.1.5.2.Faktor-faktor yang mempengaruhi stress kerja

Luthans (2016) menemukan bahwa stres kerja dipengaruhi oleh empat hal.

##### 1. Stresor di luar organisasi

Stresor eksternal merupakan sumber stres yang berasal dari luar organisasi. Sumber stres ini terletak pada organisasi yang terbuka, lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Misalnya, perubahan sosial dan teknologi, globalisasi, keluarga.

##### 2. Stresor organisasi

Stresor organisasi merupakan sumber stres dari organisasi tempat karyawan bekerja. Penyebab ini cenderung berfokus pada kebijakan dan peraturan organisasi yang memberikan tekanan berlebihan pada karyawan.



### 3. Stresor kelompok

Stresor kelompok adalah stresor yang muncul dari kelompok kerja yang berinteraksi dengan karyawan setiap hari, seperti rekan kerja, atasan, atau bawahan langsung karyawan.

### 4. Stresor individu

Stresor individu merupakan sumber stres dari individu-individu dalam suatu organisasi. Misalnya, jika seorang karyawan terlibat dalam konflik dengan karyawan lain, karyawan tersebut secara khusus ditekan untuk melakukan tugasnya di dalam organisasi.

#### 2.1.5.3. Pola mengatasi stress kerja

Ada tiga pola yang menurut Mangkunegara (2016) dapat mengatasi stress, yaitu :

##### 1. Pola Sehat

Pola sehat adalah pola terbaik untuk mengatasi stres. Dengan kata lain, itu adalah kemampuan untuk mengendalikan perilaku dan perilaku sehingga stres menjadi sehat dan berkembang tanpa gangguan. Orang-orang dalam kelompok ini biasanya memiliki banyak tantangan dan tekanan karena mereka dapat mengatur waktu dan bekerja dengan baik dan teratur, tetapi mereka tidak harus merasa bahwa sesuatu akan segera terjadi.

##### 2. Pola harmonik

Pola harmonis adalah pola coping stres yang memiliki kemampuan mengatur waktu dan aktivitas secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Pola ini memungkinkan individu untuk mengelola berbagai aktivitas dan tugas dengan mengatur waktunya secara teratur. Dia selalu mengambil tugas dengan tepat dan, bila perlu, dengan percaya diri mendelegasikan satu tugas ke tugas lainnya. Oleh karena itu, ada keselarasan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dan reaksi yang diberikan. Demikian pula untuk keharmonisan antara diri sendiri dan lingkungan.

### 3. Pola patologis

Pola patologis adalah pola yang mengatasi stres yang terkait dengan efek berbagai gangguan fisik dan psikososial. Dalam pola ini, individu menghadapi berbagai tantangan dengan cara yang kurang memiliki kemampuan dan keteraturan untuk mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menyebabkan berbagai masalah serius dan dapat menyebabkan reaksi yang berbahaya.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2016) menemukan bahwa meskipun tingkat stres rendah hingga sedang dapat menjadi fungsional dan mengarah pada kinerja tinggi, manajemen mungkin tidak terlalu memikirkannya. Namun, karyawan cenderung menemukan tingkat stres yang rendah yang tidak diinginkan. Ada dua pendekatan yang baik untuk mengelola stres: pendekatan pribadi dan pendekatan organisasi.

#### 1. Pendekatan Individu

Dalam pendekatan individu seorang karyawan dapat berusaha untuk mengurangi level stress nya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi dan dukungan sosial.

#### 2. Pendekatan Organisasi

Beberapa penyebab stress adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya di kendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin di gunakan oleh manajemen untuk mengatasi stress karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan ,redesain pekerjaan, pengambilan keputusan, komunikasi organisasional dan program kesejahteraan.

#### 2.1.5.4. Indikator stress kerja

Handoko (2017) menyebutkan indikator yang menjadi penyebab stress kerja adalah :

##### 1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan

2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau dengan kelompok kerja
5. Balas jasa yang terlalu rendah
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain-lain.

Masih dalam Handoko yang mengutip Aamodt ada tujuh indikator sumber utama yang dapat menyebabkan timbulnya stress kerja yaitu :

1. Tuntutan atau tekanan dari atasan.
2. Ketegangan dan kesalahan.
3. Menurunnya tingkat interpersonal.
4. Perbedaan konsep pekerjaan dengan atasan.
5. Ketersediaan waktu yang tidak proporsional untuk menyelesaikan pekerjaan.
6. Jumlah pekerjaan yang berlebihan.
7. Tingkat kesulitan pekerjaan.

Ada tiga indikator sumber utama stress kerja yaitu faktor ketidakpastian lingkungan, organisasional, dan faktor personal (Robbin dan Judge, 2016:430), yaitu:

1. Faktor ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi level stress diantara karyawan didalam organisasi. Ketidakpastian merupakan alasan terbesar orang-orang yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional . terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan utama yaitu : ekonomi, politik, dan teknologi.
2. Faktor organisasi yang dapat menyebabkan stress seperti tuntutan tugas terkait pekerjaan dari seseorang sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dipegang dalam organisasi. Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat memicu stress, terutama diantara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi.

3. Faktor pribadi adalah faktor-faktor yang didalam kehidupan pribadi karyawan : permasalahan keluarga, permasalahan ekonomi pribadi,dan karakteristik kepribadian yang inheren.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana perusahaan tidak mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk setiap karyawan dan merasakan tekanan.

#### **i. Kepuasan kerja**

##### **2.1.5.5.Pengertian kepuasan kerja**

Menurut Handoko (2017), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang nyaman atau tidak menyenangkan dimana seorang karyawan melihat pekerjaannya. Donni (2017), sebaliknya, menggambarkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil interaksi mereka dengan lingkungan kerja atau sebagai persepsi dari sikap emosional mereka, apakah mereka senang / dicintai atau tidak bahagia / tidak disukai. serangkaian emosi, apakah itu atau tidak. Serta hasil evaluasi seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan tentang pekerjaan mencerminkan sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

Menurut Robbins dalam Busro (2018), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, perbedaan antara apa yang diyakini dan apa yang seharusnya didapatkan. Kepuasan kerja sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan adalah semakin bahagia karyawan, dan sebaliknya semakin kecil hasil yang dicapai dibandingkan dengan hasil yang diharapkan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi, kepuasan akan rendah. Kepuasan kerja harus diperhatikan oleh semua faktor perusahaan. Kepuasan kerja mempengaruhi baik karyawan maupun perusahaan. Kepuasan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dan meningkatkan produktivitas yang dicapai oleh perusahaan (Ganyang 2018).

Menurut Robbins dalam Busro (2018), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang merupakan hasil penilaian dari beberapa sifat. Emosi

positif dan negatif yang dialami karyawan dapat membuat orang merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya, seperti:

1. Kepuasan kerja dikatakan positif jika hasil yang dicapai melebihi harapan.
2. Jika hasil yang dicapai kurang dari yang diharapkan, kepuasan kerja dikatakan negatif.

#### 2.1.5.6. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Donni (2017), ada tiga teori kepuasan kerja yang umum dikenal: *discrepancy theory*, *equity theory*, dan *two factor theory*.

##### 1. *Discrepancy theory*

Teori ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Porter. Dalam teorinya, Porter menunjukkan bahwa kepuasan merupakan perbedaan antara yang dirasakan oleh karyawan tentang yang seharusnya ia terima dengan yang ia rasakan tentang yang sebenarnya diterima. Menurut Locke, menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan bergantung pada selisih (*discrepancy*) yang seharusnya ada, yaitu harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Karyawan akan merasa puas apabila tidak ada selisih antara yang didapatkan dengan yang diinginkan. Semakin banyak hal yang penting yang diinginkan, semakin besar ketidakpuasannya. Apabila terdapat lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihannya menguntungkan misalnya upah tambahan, jam kerja yang lebih lama, karyawan yang bersangkutan akan sama puasnya apabila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

##### 2. *Equity theory*

Gibson, Ivancevich dan Donnely (2010) menyatakan bahwa keadilan (*equity*) merupakan suatu keadaan yang muncul dalam pikiran karyawan, jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan seimbang dengan rasio individu yang

dibandingkannya. Inti teori keadilan adalah karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Karyawan bekerja untuk mendapat tukaran imbalan dari dalam perusahaan.

Karyawan merasa puas atau tidak bergantung pada adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh karyawan dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain.

### 3. *Two factor theory*

*Two factor theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan merupakan variabel yang berkelanjutan. Teori ini membagi situasi yang memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok penting, yaitu *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

- a. *dissatisfiers* Faktor-faktor yang memuaskan atau motivasional meliputi faktor-faktor atau situasi-situasi yang terbukti menjadi sumber kepuasan kerja, seperti: Prestasi, kesadaran, tanggung jawab, promosi, pekerjaan, peluang promosi. Kepuasan merupakan ciri pekerjaan yang berkaitan dengan kebutuhan menyeluruh karyawan dan perkembangan psikologisnya. Faktor ini menimbulkan kepuasan kerja, tetapi kekurangan faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Perbaikan upah dan kondisi kerja tidak mengarah pada kepuasan karyawan, tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan (motivasi) karena hanya kelompok yang puas yang dapat membuat karyawan bekerja dengan baik dan penuh semangat.
- b. *hygiene factors* Ketidakpuasan dengan gaji, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, status, dll. Sejumlah faktor tak jenuh tertentu diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan, seperti kebutuhan keselamatan dan kelompok, serta penggerak biologis. Karyawan frustrasi ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi. Namun, jika ketidakjenuhan cukup

sesuai kebutuhan, karyawan tidak lagi kecewa, tetapi tidak puas. Karyawan hanya akan bahagia jika ada faktor kerja yang cukup banyak yang disebut ketidakpuasan.

#### 2.1.5.7. Pedoman meningkatkan kepuasan kerja

Organisasi dan bisnis perlu tahu bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Wibowo (2017), ia menawarkan saran untuk menghindari ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara berikut:.

##### 1. Membuat pekerjaan yang menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

##### 2. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang menganggap sistem gaji mereka curang cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka. Ini diperlukan tidak hanya untuk upah dan upah per jam, tetapi juga untuk tunjangan. Konsisten dengan teori nilai, mereka merasa dibayar dengan adil, dan kepuasan kerja mereka cenderung meningkat ketika orang diberi kesempatan untuk memilih fasilitas yang paling mereka inginkan

##### 3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang berpikir mereka dapat memenuhi minat mereka di tempat kerja, semakin mereka akan lebih bahagia di tempat kerja mereka. Pengusaha dapat memberikan konseling pribadi kepada karyawan mereka, memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi dan menyesuaikan minat pribadi dan profesional mereka

##### 4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Kebanyakan orang cenderung sangat bosan dan kurang puas melakukan pekerjaan yang berulang-ulang. Menurut teori dua faktor, orang sangat senang dengan pekerjaan yang menjamin kesuksesan dan memberi mereka kebebasan

untuk mengontrol cara melakukan sesuatu

Dari penjelasan di atas, kami menyimpulkan bahwa pedoman untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan menikmati pekerjaan, membayar dengan jujur kepada orang lain, menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat Anda, dan menghindari pekerjaan yang membosankan dan berulang.

#### 2.1.5.8. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Hamali (2018) mengemukakan aspek-aspek pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, atau disebut juga dengan dimensi kepuasan kerja.

1. Promosi. Aspek ini mengukur kepuasan karyawan terkait dengan kebijakan promosi dan peluang promosi. Kebijakan promosi harus adil. Semua karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki kesempatan promosi yang sama.
2. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
3. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan dengan tingkat kerja yang tinggi menunjukkan keterampilan kerja yang baik, aktif mengungkapkan ide, dan kreatif dalam bekerja.
4. Pemantauan. Pengawasan adalah pemberian sumber daya penting kepada karyawan atau untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pengawasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan harus diperhitungkan dan dilaksanakan secara tepat.
5. Bekerja dengan rekan kerja. Aspek ini mengukur kepuasan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan dengan rekan kerja yang berteman dan saling melengkapi.
6. Keamanan kerja. Aspek ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik karyawan laki-laki maupun perempuan. Kondisi keselamatan memiliki



dampak yang signifikan terhadap rasa kerja karyawan.

7. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penerangan, ruang makan, tempat parkir.
8. Manajemen atau kebijakan perusahaan. Aspek ini berfungsi sebagai penghargaan. Manajer dan peringkat mereka dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan kompensasi.
9. Komunikasi. Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti, melalui komunikasi berarti seseorang mencoba membagi informasi, gagasan atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama. Komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsi fungsinya memimpin pekerjaan.
10. Tanggung jawab. Tanggung jawab merupakan konsekuensi dari suatu wewenang yang dimiliki oleh seorang karyawan. Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.
11. Pengakuan. Kognisi sebenarnya merupakan penghargaan, tetapi memiliki unsur emosional atau personal karena kurang penting atau bukan berupa fisik. Secara umum, bisnis sering tidak mengungkapkan kapan dan kepada siapa kesadaran ini diberikan.
12. Prestasi kerja. Prestasi kerja adalah salah satu faktor terpenting dalam bisnis yang sukses. Kinerja memerlukan sarana dan prasarana formal dan informal sebagai berikut: Menetapkan standar kerja dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk mencegah penurunan prestasi kerja.
13. Kesempatan untuk berkembang. Dalam hal ini, apakah ada cara untuk mendapatkan peluang peningkatan, pengalaman dan kemampuan kerja sambil bekerja

#### 2.1.5.9. Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja

Efek dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja pada perilaku telah dipelajari dan dipelajari secara ekstensif. Perilaku dan hasil dari banyak karyawan diyakini sebagai hasil dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Ini bukan hanya tentang variabel kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Dampak kepuasan kerja karyawan dijelaskan di bawah ini:

1. Priansa (2016) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana kinerja yang bagus lebih dihargai dibandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, karyawan yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja sangat berhubungan kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap kerja yang bagus.
2. *Organizational Ciizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau yang lebih dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja atau organisasi. *OCB* menurut Priansa (2016) adalah perilaku diluar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi.
3. Perilaku menghindar (*Wirthdrawal Behavior*). Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan karyawan untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya atau menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang *absebteeism* dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang sangat tidak memuaskan.
4. *Burnout*. *Burnout* adalah emosional *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan emosi terhadap pekerjaan. Teori *burnout* mengatakan bahwa karyawan dalam keadaan *burnout* mengalami

gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain seperti pekerja Kesehatan dan pekerja sosial. Menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa *burnout* terdiri dari 3 (tiga) komponen, yaitu: *depersonalisasi*, *emotional exhaustion*, berkurangnya *personal accomplishment*.

5. Kesehatan mental dan fisik. Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan mental dan fisik. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau tentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada level setiap jabatan, persepsi dari karyawan bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor ini juga terkait dengan kepuasan kerja berdasarkan level dan posisi.
6. Perilaku tidak produktif. Perilaku yang bertentangan dengan kewarganegaraan suatu organisasi adalah kontraproduktif. Perilaku ini terdiri dari perilaku yang disengaja atau tidak disengaja oleh karyawan yang merugikan organisasi. Tindakan ini termasuk serangan terhadap karyawan dan organisasi, sabotase, dan pencurian. Ada banyak penyebab perilaku ini, tetapi mereka sering dikaitkan dengan frustrasi dan frustrasi di tempat kerja.
7. Kepuasan hidup. Interaksi antara kehidupan kerja dan non-kerja merupakan faktor penting dalam memahami reaksi karyawan terhadap pekerjaan. Kita cenderung mempelajari pekerjaan terutama di tempat kerja, tetapi karyawan juga dipengaruhi oleh peristiwa dan keadaan di luar tempat kerja. Sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu selain pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja

#### 2.1.5.10. Indikator kepuasan kerja

Robbins dan Judge (2016) menyatakan bahwa ada lima indikator kepuasan kerja:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), adalah sumber utama sebuah kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), adalah faktor multidimensi dalam sebuah kepuasan kerja. Sejumlah upah/uag yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal tersebut bias dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), adalah kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), adalah kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama yaitu berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia meggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua yaitu iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), adalah rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat dan bantuan pada anggota individu.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan ekspresi dari kepuasan atau ketidakpuasan atas apa yang telah dicapai karyawan. Hal ini mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka dan segala sesuatu yang mereka alami di lingkungan kerja. Karyawan senang ketika mereka senang dengan pekerjaannya, dan karyawan yang tidak senang dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

## **2.2. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian sebelumnya ditelaah untuk menemukan keterkaitan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan peneliti sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini mengkaji pengaruh variabel x dan y. Saat ini, peneliti belum dapat menemukan judul peneliti terdahulu yang sama dengan judul peneliti saat ini, namun terdapat kesamaan variable. Untuk meriview hasil penelitian terdahulu penulis harus memenuhi syarat yang sudah tersedia di pedoman skripsi. Berikut adalah review jurnaljurnal di antaranya:

Penelitian pertama Arief (2020:32313236). Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Responden dalam penelitian ini sebanyak 57 orang. Sampel ditentukan menggunakan teknik slovin. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas yaitu komunikasi, iklim organisasi, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan. Secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan positif sementara variabel lainnya tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian kedua oleh Suartana & Dewi (2020:863883). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh stres kerja, beban kerja, dan konflik antara pekerjaan dan keluarga terhadap kepuasan kerja karyawan. Survei dilakukan terhadap sejumlah 60 sampel karyawan di Hotel Legian, Swiss. Pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis inferensi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan, dan konflik kerja-keluarga berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. .

Studi ketiga oleh Fujiansyah (2020: 110). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Thamrin Brother's Lahat. Sampel untuk survei ini adalah total 30 karyawan. Kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitasnya berfungsi sebagai sarana penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji normalitas data, uji linieritas data, analisis regresi linier berganda, uji, uji F, dan uji koefisien

determinasi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, didapatkan bahwa variabel stres kerja dan beban kerja berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel stres kerja dan beban kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengujian secara simultan dengan uji-F menunjukkan bahwa dua variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Thamrin Brother's Lahat.

Kajian keempat oleh Putra & Sudharma (2017: 55245553). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh iklim organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Survei ini dilakukan di sektor makanan dan minuman. Jumlah responden yang dipilih adalah 49 pegawai yang menggunakan metode sensus atau sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner menggunakan skala Likert. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, ditemukan bahwa dampak iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja berdampak negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kajian kelima oleh Budiyanto & Lawalata (2019: 144158). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh konflik, stres dan motivasi terhadap kepuasan kerja pekerja restoran di DS Bistro Surabaya. Survei ini dilakukan oleh karyawan restoran Surabaya DS Bistro terhadap 48 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja dan stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun ada pengaruh positif dan penting antara motivasi karyawan dan kepuasan kerja. Tentama et al (2019: 2498252) Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Sampel survei adalah 40. Dalam penelitian ini, kami menggunakan teknik simple random sampling. Pengumpulan data menggunakan ukuran kepuasan kerja, ukuran stres kerja, dan ukuran beban kerja menggunakan model Skala Diferensial Semantik dan Skala Likert. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda yang didukung dengan uji penerimaan yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinearitas. Hasil analisis data menunjukkan bahwa stress kerja dan beban kerja secara simultan

berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara stress kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat pula pengaruh beban kerja yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja.

Arokiasamy (2019:1120). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di gerai makanan cepat saji di Malaysia. Dua belas restoran cepat saji menjadi sasaran di Klang Valley, Kuala Lumpur, Malaysia. Sebuah survei kuantitatif dilakukan dan kuesioner dikumpulkan dari 440 pekerja makanan cepat saji. Data dikumpulkan dengan menggunakan survei terstruktur berdasarkan Survei Kepuasan Kerja Minnesota (MSQ). Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan mean acceptance, koefisien korelasi Pearson  $r$ , dan analisis regresi berganda. Menurut survei tersebut, faktor internal seperti gaji dan tunjangan, keadilan dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja dan komunikasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di industri makanan cepat saji.

Jin dkk. (2021: 115). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh role stress terhadap perilaku pelayanan prososial yang dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja, sedangkan hubungan antara role stress dan kepuasan kerja dimitigasi oleh dukungan sosial. Data dari 256 pekerja hotel di Cina secara luas mendukung hipotesis bahwa stres peran mengurangi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dikaitkan dengan tingkat perilaku layanan prososial yang lebih rendah. Data juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagian memediasi hubungan antara stres peran dan perilaku layanan prososial, sementara dukungan sosial melemahkan hubungan antara stres peran dan kepuasan kerja.

Kurniawati dkk. (2021: 9293). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi dampak stres kerja dan kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan Sushimi Bali Restaurant. Subjek survei ini adalah seluruh karyawan Sushimi Bali Restaurant. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis inferensi dengan menggunakan program Smart PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (2) kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan kerja merupakan hubungan antara stres kerja dengan karyawan tanpa perantara. kinerja (4) Kepuasan kerja tidak menyampaikan hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja karyawan.

Unguren & Arslan (2021: 4558). Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara konflik peran, ambiguitas peran, dan kinerja kerja. Data dikumpulkan melalui survei terstruktur penuh dari karyawan yang bekerja di hotel bintang tiga, empat, dan lima di Alaniya, salah satu tujuan wisata utama Turki. Data dianalisis dengan pemodelan persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran dan ambiguitas peran memiliki dampak negatif langsung terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja telah terbukti memediasi dampak konflik peran dan ambiguitas peran pada kinerja..

### **2.3. Kerangka Konseptual**

Diskriminator untuk penelitian ini adalah:

#### **1. Variabel bebas (independen)**

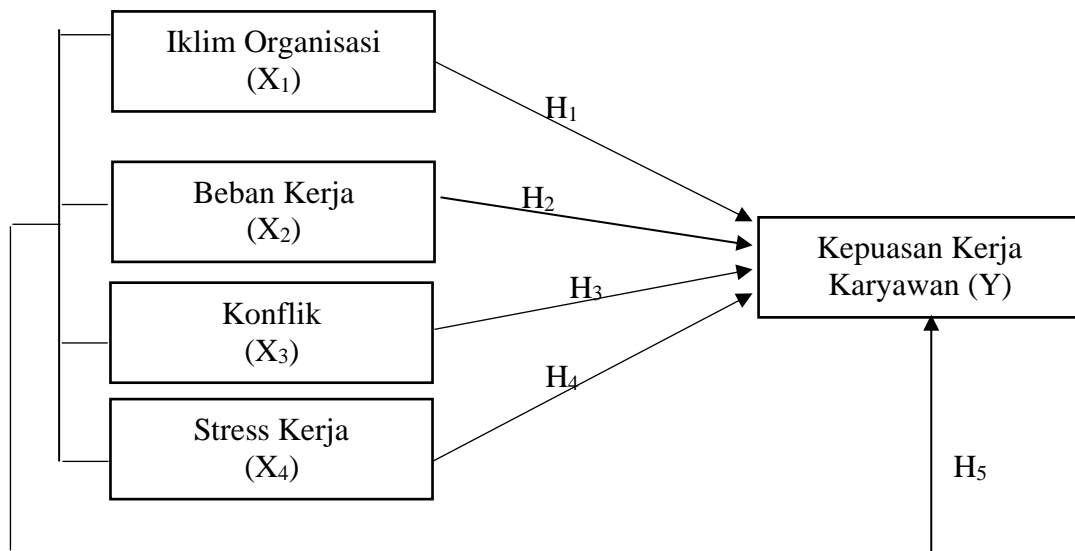
Variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi atau menyebabkan variabel lain. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah iklim organisasi (X1), beban kerja (X2), konflik (X3), dan stres kerja (X4).

#### **2. Variabel terikat (dependen)**

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan (Y).

Kerangka adalah model konseptual yang menunjukkan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai isu penting, sehingga kerangka penelitian ditunjukkan pada Gambar 2.1 di bawah ini.





**Gambar 2.1.** Kerangka konseptual

**Keterangan:**

- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari
- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait konflik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari
- H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari
- H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait iklim organisasi, beban kerja, konflik dan stress kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari

**Tabel 2.1.** Landasan Teori Penelitian Terdahulu

<b>Landasan Teori</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b>
Hipotesis 1: Handoko (2017) mengungkapkan iklim organisasi lingkungan kerja yang nyaman meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.	Arief (2020), Putra & Sudharma (2017) dan Arokiasamy (2019)
Hipotesis 2: Astianto dan Suprihhadi (2014) mengatakan beban kerja sebagai perbedaan antara kemampuan atau kemampuan seorang pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan	Suartana & Dewi (2020), Fujiansyah (2020) dan Tentama et al (2019)
Hipotesis 3: Winardi (2016) mengungkapkan konflik adalah situasi di mana tujuan yang berbeda atau emosi yang berbeda tidak sesuai satu sama lain atau menyebabkan konflik antara banyak individu atau beberapa individu.	Suartana & Dewi (2020), Budiyanto & Lawalata (2019) dan Unguren & Arslan (2021)
Hipotesis 4:	
Robins (2018) mengatakan stress kerja adalah suatu kondisi dinamis yang dihadapi seseorang ketika terpaksa menghadapi hambatan, peluang, atau tuntutan yang berkaitan dengan keinginan seseorang.	Suartana & Dewi (2020), Fujiansyah (2020), Putra & Sudharma (2017), Budiyanto & Lawalata (2019), Tentama et al (2019), Jin et al (2021) dan Kurniawati et al (2021)

## **2.4. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **2.4.1. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja**

Ketika kepuasan kerja dipertahankan, karyawan menikmati pekerjaan mereka dan mempengaruhi perilaku mereka. Kohesi dan komitmen secara otomatis terbentuk dalam perusahaan. Iklim organisasi lingkungan kerja yang nyaman meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Handoko (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi memberikan lingkungan kerja yang nyaman bagi insan organisasi, yang mempengaruhi kepuasan kerja dan sebaliknya. Penelitian Arief (2020), Putra & Sudharma (2017) dan Arokiasamy (2019) menemukan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja

#### **2.4.2. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja**

Beban kerja Meshkati dalam Astianto dan Suprihhadi (2014) dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara kemampuan atau kemampuan seorang pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan. Mengingat bahwa Anda berpikir bahwa pekerjaan, orang, mental, dan fisik, masing-masing memiliki tingkat stress yang berbeda. Hasil survei yang dilakukan oleh oleh Suartana & Dewi (2020), Fujiansyah (2020) dan Tentama et al (2019) menunjukkan bahwa beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang terlalu banyak dapat menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, dapat diartikan bahwa beban kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

#### **2.4.3. Pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja**

Adanya perbedaan kepribadian orang memungkinkan terjadinya konflik dalam suatu organisasi, yang tidak dapat dihindari. Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan dalam bentuk , mengganggu hubungan antara individu dan kelompok yang lebih besar atau ketika berhadapan dengan orang-orang dengan pandangan yang berbeda, sering memiliki potensi gesekan dan cedera. Konflik juga dapat menyebabkan stress dan secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja, tujuan dan kinerja karyawan dalam organisasi. Konflik adalah situasi di mana tujuan yang berbeda atau emosi yang berbeda tidak sesuai satu sama lain atau menyebabkan konflik antara banyak individu atau beberapa individu (Winardi, 2016). Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suartana & Dewi (2020), Budiyanto & Lawalata (2019) dan Unguren & Arslan (2021) yang mengatakan ada pengaruh signifikan konflik kerja terhadap kepuasan kerja.

#### **2.4.4. Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja**

Stres kerja merupakan suatu kondisi yang dialami oleh masyarakat umum khususnya karyawan perusahaan dan organisasi. Robins (2018) berpendapat bahwa

stres kerja adalah suatu kondisi dinamis yang dialami seseorang ketika dihadapkan pada suatu kecacatan, peluang, atau tuntutan yang terkait dengan keinginannya. Pada saat yang sama, hasilnya tidak pasti, tetapi sangat penting. Stres kerja dan kepuasan kerja saling terkait erat. Salah satu dampak stres psikologis adalah dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Stres yang berhubungan dengan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Ini adalah efek psikologis stres yang paling sederhana dan paling jelas. Bagi banyak orang, tingkat stres yang rendah hingga sedang dapat meningkatkan intensitas kerja, gairah, dan kemampuan untuk berinteraksi, dan menantang diri mereka sendiri, tergantung pada bagaimana mereka bereaksi. Karyawan dapat membuat pekerjaan lebih baik. Di sisi lain, paparan jangka panjang tinggi atau sedang mempengaruhi kesehatan manusia, mempengaruhi perilaku organisasi, mengurangi kepuasan kerja karyawan dan, sebagai hasilnya, secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Anda bisa turun Suartana & Dewi (2020), Fujiansyah (2020), Putra & Sudharma (2017), Budiyanto & Lawalata (2019), Tentama dkk (2019), Jin dkk (2021), Kurniawati dkk (2021) stres di tempat kerja Hal tersebut menunjukkan bahwa hal tersebut berpengaruh buruk terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin banyak pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan, semakin tidak puas mereka dengan pekerjaan mereka. Ini berarti bahwa stres kerja seorang karyawan dapat mempengaruhi persepsi reaksi antara tujuan dan nilai individu dan organisasi

## **2.5. Pengembangan Hipotesis**

Sugiyono (2015), hipotesis adalah pernyataan awal atau spekulasi yang paling mungkin belum ditemukan. Disini penulis menyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari
- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait konflik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari

- H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari
- H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan terkait iklim organisasi, beban kerja, konflik dan stress kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Sari Food Lestari