

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan positif mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya.¹⁸ Gibson mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya sepanjang waktu dengan perasaan yang menyenangkan.¹⁹ Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dapat menyenangkan internal karyawan sehingga dapat meningkatkan tingkat produktivitas karyawan terhadap perusahaan.

Locke (dalam Nimas Ayu dan Mirwan Surya) mengungkapkan ada beberapa aspek yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Hal-hal tersebut adalah: jenis pekerjaan, kolega dan manajemen, tunjangan, perlakuan adil, keamanan kerja, peluang untuk menyumbangkan ide, gaji/upah, penilaian kinerja, dan peluang pertumbuhan.²⁰

Menurut As'ad (dalam Yoga Fortuna), aspek-aspek yang dapat memengaruhi kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja adalah:²¹

1. Aspek Psikologis

Hal ini berkaitan dengan psikologi karyawan yang melingkupi minat, ketenangan kerja, tindakan kerja, bakat dan keterampilan kerja.

2. Aspek Sosial

Hal ini berkenaan dengan interaksi sosial dan timbal balik sesama

¹⁸ Robbins, SP. dan Judge, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Salemba Empat, 2017), hal. 49.

¹⁹ Sri Nurwati, *Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Kompensasi dan Lingkungan Kerja* (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Universitas Terbuka (*Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik*, Volume 1 Nomor 2, 2021), hlm. 237.

²⁰ Nimas Ayu dan Mirwan Surya, *Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur* (*Jurnal Universitas Diponegoro* Vol. 7, Nomor 4, 2018), hlm. 3

²¹ Yoga Fortuna, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusta Pendidikan Komputer Akuntansi Inter Nusa Di Jakarta*. Universitas Borobudur (*Jurnal Ekonomi*, Volume 18 Nomor 3, 2016), hlm. 7

karyawan kendatipun dengan atasannya.

3. Aspek Fisik

Merupakan aspek yang berkenaan dengan keadaan fisik karyawan maupun keadaan fisik lingkungan kerja, meliputi : jenis pekerjaan, penyesuaian durasi bekerja dan jeda, peranti kerja, kondisi ruang kerja, suhu dan pencahayaan, sirkulasi udara, kebugaran karyawan, usia, dan lain sebagainya.

4. Aspek Finansial

Merupakan aspek yang berkenaan dengan agunan sosial dan kemakmuran karyawan, seperti : sistem dan tingkat upah, subsidi, sarana dan prasarana kerja, kenaikan jabatan, dan lain sebagainya.

2.2 Konflik Peran

Menurut Wolfe dalam Azhar, Konflik Peran didefinisikan sebagai suatu tekanan yang terjadi secara keseluruhan baik dari dua ataupun lebih kelompok atas ketaatan terhadap suatu kelompok dalam menaati peraturan kelompok yang bertolak belakang yang dapat memberikan kesulitan atau ketidakpastian.²²

Konflik Peran merupakan kondisi ketiga di saat seorang karyawan mendapati gangguan psikologis yang didorong oleh aspek internal, seperti perbedaan tujuan dan kebutuhan, ambisi pribadi, miskomunikasi, tidak saling percaya, ketidakpuasaan, kondisi struktur, kepemimpinan, dan interaksi personal. Sedangkan aspek eksternalnya dapat meliputi perkembangan tentang ilmu pengetahuan dan teknologi, usaha dalam meningkatkan kebutuhan, kemampuan dalam menyesuaikan hidup dan peraturan pemerintah, munculnya pesaing, tingkat keamanan, dan keadaan

²² Al Azhar L. Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran, Kesan Ketidakpastian Lingkungan, Locus of Control dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor”, (Jurnal Ekonomi. Vol. 21 No.4, 2013), hal. 1 - 15.

ekonomi rakyat.²³

Berdasarkan uraian di atas peneliti dapat menyimpulkan Konflik Peran merupakan suatu gangguan psikologis yang terjadi akibat hubungan antara dua atau lebih kelompok atas dasar ketaatan terhadap mereka dalam menaati peraturan yang salah satunya bertolak belakang dengan yang lainnya. Hal ini dapat dipengaruhi karena adanya faktor eksternal maupun internal dalam kelompok tersebut.

Katz dan Kahn dalam Winardi disebutkan bahwa terdapat enam tipe konflik peran yang secara umum dapat terjadi di kalangan perusahaan yaitu:²⁴

1. Konflik dalam pengirim (*intrasender conflict*) yaitu konflik peran yang ditimbulkan karena ketidaksesuaian tugas yang diberikan (*incompatible*) oleh supervisor perusahaan.
2. Konflik antar pengirim (*intersender conflict*) yaitu konflik peran yang ditimbulkan karena adanya perintah-perintah atau ekspektasi yang berbenturan antara karyawan dengan divisi perusahaan, atau kepada kelompok lain.
3. Konflik orang-peranan (*person-role conflict*) yaitu konflik peran yang ditimbulkan karena timbulnya tuntutan-tuntutan peranan antara melaksanakan pekerjaan perusahaan dengan kebutuhan-kebutuhan individu yang bersangkutan.
4. Konflik beban kerja yang berlebihan (*in role overload conflict*) yaitu konflik yang ditimbulkan karena kondisi individu yang tidak memungkinkan untuk menghadapi perintah-perintah atau ekspektasi-ekspektasi penyelesaian tugas dalam jangka waktu yang ditetapkan.
5. Ambiguitas peran (*role ambiguity*) yaitu konflik peran yang ditimbulkan karena ketidaklengkapan informasi atau ketidakjelasan

²³ Wahyudi. Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner. (Bandung : CV. Alfabeta, 2015).

²⁴ Winardi, Manajemen Konflik : Konflik Perubahan dan Pengembangan, (Bandung : Mandar Maju, 2007).

tanggung jawab yang ditugaskan perusahaan sehingga menyebabkan karyawan tidak tahu pasti dengan tugas apa yang harus dikerjakannya.

6. Konflik antar peranan (inter-role conflict) yaitu konflik yang muncul dikarenakan adanya tugas yang dijalankan oleh orang yang sama sehingga menyebabkan timbulnya tuntutan-tuntutan peranan yang berbeda.

Konflik Peran juga memengaruhi berbagai sikap dan perilaku organisasi, baik internal organisasi itu sendiri maupun keseluruhan hubungan dalam perusahaan. Persepsi konflik peran sering dikaitkan dengan penurunan komitmen organisasi, Karyawan yang mengalami konflik ini cenderung mempunyai tingkat kehadiran yang tinggi, kepuasan kerja dan motivasi yang rendah dan tidak jarang sampai keluar dari pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson dkk. Bahwa konflik dalam pekerjaan menjadi penyebab utama konflik keluarga. Karyawan yang tidak dapat menyelesaikan konflik ini sering kali terpaksa meninggalkan organisasi atau perusahaan. Hal ini tentu akan berdampak pada produktivitas dan keuangan perusahaan karena akan menambah biaya untuk proses perekrutan dan pelatihan karyawan baru kembali.²⁵

I. Faktor-faktor Konflik Peran

Faktor-faktor penyebab konflik peran menurut Greenhouse dan Beutell diantaranya adalah:

1. Permintaan waktu akan peran yang tercampur dengan pengambilan bagian dalam peran yang lain
2. Stres yang dimulai dalam satu peran yang terjatuh ke dalam peran lain dukurangi dari kualitas hidup dalam peran itu
3. Kecemasan dan kelelahan yang disebabkan ketegangan dari satu peran dapat mempersulit untuk peran yang lainnya. Kemudian perilaku yang efektif dan tepat dalam satu peran tetapi tidak tepat

²⁵ Hand De Witte. *Job Insecurity* : Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences. Journal of Industrial Psychology. Vol. 31 No. 4, 2005, hal. 4

saat dipindahkan ke peran yang lainnya.

Stoner dan Charles (dalam Marretih, 2013) menyatakan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi konflik peran ganda yaitu:

1. *Time pressure*, semakin banyak waktu yang digunakan untuk bekerja maka semakin sedikit waktu untuk keluarga
2. *Family size and support*, semakin banyak anggota keluarga maka semakin banyak konflik, dan semakin banyak dukungan keluarga maka semakin sedikit konflik
3. Kepuasan kerja, semakin tinggi kepuasan kerja maka konflik yang dirasakan semakin sedikit
4. *Marital and life satisfaction*, ada sumsi bahwa perempuan bekerja memiliki konsekuensi yang negatif terhadap pernikahannya
5. *Size of firm*, yaitu banyaknya pekerja dalam perusahaan mungkin saja memengaruhi konflik peran ganda seseorang.

II. Dampak Konflik Peran

Menurut Nimran konflik peran adalah adanya ketidakcocokan antara harapan - harapan yang berkaitan dengan suatu peran. Konflik peran merupakan suatu hasil dari ketidakkonsistenan antara tuntutan peran dengan kebutuhan, nilai - nilai individu dan sebagainya. Indikator menurut Nimran ciri-ciri karyawan yang berada dalam konflik adalah:²⁶

1. Mengerjakan hal-hal yang tidak perlu.
2. Terjepit di antara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan/sejawat).
3. Mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh pihak yang lain.
4. Menerima perintah/permintaan yang bertentangan.
5. Mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan di mana saluran komando dalam organisasi tidak dipatuhi

²⁶ Nimran, U. Perilaku Organisasi. (Surabaya: CV. Citra Media, 2004), hal. 88

2.3 Turnover Intention

Turnover Intention digambarkan sebagai angan-angan karyawan untuk beralih dari perusahaannya saat ini ke perusahaan lain yang lebih menarik. Menurut Mathis dan Jackson, turnover dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu turnover bebas dan turnover tidak bebas (dipaksakan).²⁷

Menurut Harnoto dalam Tika Nur Halimah dkk. *Turnover Intention* diidentifikasi dengan beberapa aspek yang berkaitan dengan perilaku seorang karyawan di lokasi kerja, antara lain:²⁸

- a. Peningkatan ketidakhadiran
- b. Sering bolos kerja
- c. Meningkatnya pelanggaran peraturan kerja
- d. Pengintensifan penentangan terhadap atasan
- e. Karakter positif yang bertentangan dari biasanya

Aspek-aspek yang menentukan adanya *Turnover Intention* pada karyawan perusahaan.

Menurut Mobley aspek yang menunjukkan *turnover* karyawan dapat dibagi menjadi dua, yaitu aspek organisasional dan juga aspek individual.

- 1) Aspek Organisasional, meliputi :
 1. Kategori Jabatan
 2. Volume organisasi
 3. Volume unit kerja
 4. Pengupahan karyawan
 5. Kualitas kerja
- 2) Aspek individual, meliputi
 1. Umur
 2. Periode Kerja

²⁷ Robert Mathis dan John Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hlm. 45

²⁸ Tika Nur Halimah, dkk. Pengaruh *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang) (Semarang: Jurnal Manajemen Vol. 2 No. 2, Maret 2016), hlm. 3.

3. Gender
4. Pendidikan
5. Profil/Riwayat Hidup
6. Kepribadian
7. Minat
8. Bakat dan kemampuan

2.4 Dinamika Psikologi

Dinamika Psikologi merupakan gambaran mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang di dalamnya terdapat suatu sebab akibat. Berlandaskan latar belakang dan kajian teoritik di atas, maka diperoleh pada sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Robbins dan Judge mengutarakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan dimana perasaan positif berkaitan dengan kebutuhan seorang karyawan dengan lingkungan pekerjaannya.²⁹ Indrayanti dan Riana mengemukakan bahwa kepuasan kerja berdampak negatif terhadap *Turnover Intention* dimana semakin puas karyawan di lokasi kerja, semakin besar kemungkinan mereka untuk bertahan di perusahaan.³⁰ Menurut Dizgah dkk. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang bersangkutan dengan respon emosional seseorang dari sudut pandang bahwa kebutuhannya telah terpenuhi melalui pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, ketika karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi, maka dapat menimbulkan perasaan puas dengan pekerjaannya dan tetap bertahan di perusahaan.³¹

²⁹ Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. Perilaku Organisasi. Edisi 16. (Jakarta: Salemba Empat, 2016).

³⁰ Desak Putu Indriyanti dan I Gede Riana. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui mediasi Komitmen Organisasional pada PT. Ciomas Adisatwa di Denpasar (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana: E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 5, 2016), hlm. 2727.

³¹ Dizgah, M. R., Chegini, M. G., & Bisokhan, R. Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. (Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2 No. 2, 2012), hal.1735–1741.

2. Pengaruh Konflik Peran terhadap *Turnover Intention*

Triaryati mendefinisikan konflik peran sebagai hal yang dapat mengganggu ketentraman keluarga dikarenakan mereka diharuskan untuk dapat melakukan tuntutan pekerjaan yang berkali lipat antara pekerjaan dengan urusan rumah tangga terutama bagi para wanita. Penyeimbangan tanggung jawab ini cenderung memberikan tekanan hidup yang lebih karena harus dapat membagi energi dan waktunya untuk keduanya. Pekerja memahami konflik peran sebagai suatu tantangan sekaligus pengelolaan emosi yang tinggi, hal ini dapat berhubungan dengan kejiwaan seseorang. Ada yang bisa menikmati peran ganda tersebut namun ada pula yang harus berusaha lebih agar dapat menyeimbangkan keduanya, hal ini tentu akan berpengaruh pada berbagai masalah kejiwaan yang apabila tidak di atasi dapat menimbulkan gangguan berupa stress.³² Dengan demikian semakin besar Konflik Peran terhadap pekerjaan, semakin kuat keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini berbanding lurus dengan penelitian Mamluatul Khoiroh, hasil penelitian menunjukkan bahwa Konflik Peran memiliki dampak positif signifikan terhadap kehendak untuk meninggalkan pekerjaan.³³

3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Konflik Peran terhadap *Turnover Intention*

Menurut Lusri dan Siagian Kinerja kerja atau yang lebih lazim disebut dengan istilah *quality of worklife* (QWL) digambarkan sebagai aspek sistemis dalam kehidupan organisasi, dimana para pekerja dapat mengutarakan pendapatnya mengenai cara kerjanya dan kontribusinya kepada perusahaan sebagai kesempatan untuk berekspresi pada tujuan organisasi dan perusahaan, di dalamnya terdapat poin *home-work interface* yang artinya kehidupannya di dalam rumah harus seimbang dengan

³² Triaryati, Nyoman., (“Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai Work Family Issue Terhadap Absen dan Turnover”, (Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 5, 2003), hal 86.

³³ Mamluatul Khoiroh, op. cit. hal. xi.

kehidupannya sebagai karyawan di suatu perusahaan.³⁴ Dalam Penelitian sebelumnya Nyoman Ayu Trisa Mustika Dewi dkk. menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan bank dan Konflik Peran berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* karyawan bank.³⁵

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu dugaan dari peneliti yang bisa jadi salah, namun jika dibuktikan dengan adanya penelitian lanjutan dan kemudian hasilnya benar maka bisa diterima dan jika dibuktikan hasilnya salah maka hipotesis ditolak. Sugiyono menjelaskan bahwa hipotesis adalah tanggapan temporer terhadap suatu pertanyaan penelitian sampai dibuktikan keabsahannya dengan data yang terhimpun. Hipotesis yang diuji kebenarannya berfungsi untuk mempermudah pembahasan dalam suatu penelitian. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ha₁ : Terdapat pengaruh negatif antara Kepuasan Kerja (X1) terhadap *Turnover Intention*

Ho₁ : Tidak Terdapat pengaruh negatif antara Kepuasan Kerja (X1) terhadap *Turnover Intention*

2. Ha₂ : Terdapat pengaruh positif antara Konflik Peran (X2) berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

Ho₂ : Tidak Terdapat pengaruh positif antara Konflik Peran (X2) berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

3. Ha₃ : Terdapat pengaruh kepuasan kerja (X1) dan Konflik Peran (X2) secara simultan terhadap *Turnover Intention*

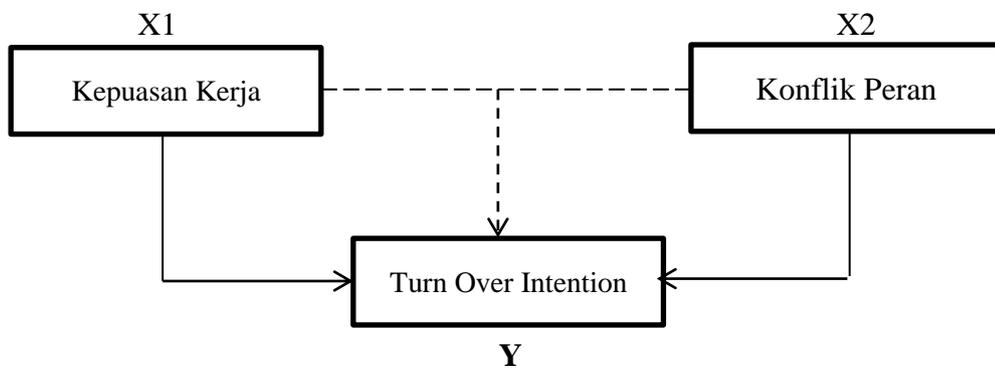
³⁴ Lusri, L., & Siagian, H. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT . Borwita Citra Prima Surabaya. (Agora, Vol. 5 No.1, 2017) hal. 71.

³⁵ Nyoman Ayu Trisa Mustika Dewi, dkk., op. cit. hal. 399-412.

pada karyawan kontrak PR. Alaina.

H₀₃ : Tidak Terdapat pengaruh kepuasan kerja (X1) dan Konflik Peran (X2) secara simultan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan kontrak PR. Alaina.

Bagan kerangka berpikir teoritis



Gambar 2.1. Kerangka Teoritis

Ket : —————> : Pengaruh antar variabel

-----> : Pengaruh X1 dan X2 secara simultan terhadap Y