BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konflik Kerja

2.1.1.1 Pengertian Konflik

Menurut beberapa pakar pengertian Konflik Kerja adalah sebagai berikut:

1. Luthans dalam Sri Widodo (2015:63) "konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan".
2. Robbins dalam Sri Widodo (2015:63) "suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negative".
3. Sunyoto (2012:218) menjelaskan bahwa, "konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda".
4. Menurut Winardi (2004:384) dalam Dwipa Ramadanu (2016). "Konflik merupakan suatu situasi, dimana terdapat berbagai tujuan atau berbagai emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri beberapa individu atau antara beberapa individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan".

Sehingga dapat disimpulkan secara singkat bahwa konflik kerja merupakan ketidaksesuain antara dua belah pihak atau lebih karena adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan tentang perbedaan tujuan dan nilai.

2.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi Konflik Kerja

Menurut Handoko dalam Nawawi (2010) ,menyatakan sumber atau Faktor-faktor konflik dalam organisasi dan manajemen bisa dibagi dalam 3 kategori pokok yaitu:

a Faktor Komunikasi

Disebabkan oleh besarnya perusahaan atau organisasi yang secara implisit membawa kesulitan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik antara lain:

1) Bermacam-macam unit kerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik.

2) Konflik yang distimulir oleh salah paham dan tidak adanya usaha untuk memberikan informasi satu sama lain.

3) Ketidaklancaran komunikasi antara manajer dengan karyawan mengakibatkan timbulnya emosi-emosi yang ambisius, rasa tidak pasti, tidak aman, dan tidak memahami tujuan secara jelas. Semua hal tersebut memudahkan timbulnya konflik.

4) Relasi yang sangat formal dan non pribadi memudahkan timbulnya konflik dalam batin individu sendiri dan konflik antar unit.

5) Komunikasi yang tidak baik antara atasan dengan bawahan menimbulakn banyak prasangka, kecemasan dan ketegangan batin, karena buruh dan karyawan serta bawahan sangat bergantung pada penilaian atasan.

6) Ketidaklancaran komunikasi menyebabkan timbulnya rasa terisolasi dengan dunia kerja. Hal ini banyak menimbulkan ketegangan batin, kecemasan dan ketakutan sehingga orang terlalu peka dan mudah berkonflik dengan orang lain.

7) Komunikasi yang tidak lancar menyebabkan kesalahpahaman, yang tidak bisa didialogkan, atau dikomunikasikan dan dipecahkan bersama.

b Faktor Struktur Organisasi

Konflik banyak terjadi diperusahaan dan lembaga-lembaga yang besar dalam struktur organisasi yang luas. Intensitas dan keseriusan konflik bisa diperkuat oleh variabel-variabel dibawah ini:

1) Sistem birokrasi dan overbirokrasi

2) Heterogenitas dalam staff pimpinan

3) Supervisi yang terlalu ketat

4) Sistem hadiah yang tidak merata

5) Limitasi sumber energi

6) Spesialisasi teknis kontra kekuasaan formal

7) Struktur organisasi yang piramida, semakin mengkrucut ke atas dengan manajer eselon atas semakin sedikit

c Faktor Tingkah Laku Pribadi

Jika struktur organisasi merupakan suatu variabel yang bisa dikontrol, maka tingkah laku pribadi itu tidak mudah atau tidak bisa dikontrol. Faktor tingkah laku mencakup:

1) Pribadi pemimpin meliputi:

a) Pemimpin yang otoriter adalah pemimpin yang selalu bertindak menurut dirinya dan tidak mempedulikan pendapat orang lain.

b) Pemimpin yang neurotis adalah pemimipin yang selalu bimbang atau takut dalam pengambilan keputusan.

2) Kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri, jika seseorang tidak bisa mengandalkan apresiasi dan merasa tidak puas dengan status sendiri, dalam hal ini menjadi konflik yang terbuka dan konflik batin.

3) Tujuan yang ingin dicapai oleh beberapa individu dari kelompok sama, maka orang akan memperebutkan dengan sengit.

2.1.1.3 Bentuk Konflik

Menurut Ivancevich (2007:43) dalam Poundra Rizky Afrizal, dkk (2014:3). beberapa bentuk konflik berdasarkan akibatnya terhadap Organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Konflik fungsional (*functional conflict*), adalah konfrontasi antarkelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Konflik fungsional dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif, dan lazimnya memfasilitasi perubahan yang positif, adaptif dan inovatif.

b. Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), adalah setiap konfrontasi atau interaksi antarkelompok yang membahayakan organisasi atau menghambat

organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

2.1.1.4 Indikator Konflik Kerja

Stephen P Robbins (2006:249-552) dalam Dwipa Ramadanu (2016) bahwa ada tiga factor penyebab konflik yaitu :

a. Komunikasi

Komunikasi dapat merupakan sumber konflik. Komunikasi menyatakan kekuatan-kekuatan berlawanan yang timbul dari dalam kesulitan semantic, kesalahanpahaman, dan kebisingan dalam saluran komunikasi. Kesulitan semantic, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan kebisingan saluran komunikasi semuanya merupakan penghalang terhadap komunikasi dan kondisi yang berpotensial untuk menimbulkan konflik.

b. Struktur

Istilah strutur, digunakan dalam konteks ini, mencakup variable seperti ukuran, derajat spesiaisasi dalam tugas yang diberikan ke anggota ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan ke angggoa kelompok, kejelasan jurisdiksi, keccoockan anggota/sasaran, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan deraajat ketergantungan antar kelompok. Ukuran dan spesialisasi bertindak sbaagai kekuatan untuk eransang konflik. Semakin besar kelompok dan semakin terspesifikasi kegiatannya, semakin besar kemungkinan terjadinya konflik. Semakin besar ambiguitas dalam mendefenisikan secara cermat letak tanggung jawab tindakan, semakin besar potensi munculnya konflik

c. Pribadi

Kategori terakhir potensi sumber konflik adalah factor-faktor pribadi. Factor itu mencakup sistem nilai individu setiap orang dan karateristik kepribadian yang menyebabkan indiosinkrasi dan perbedaan individu. Tipe kepribadian tertentu berpotensi mendorong konflik. Perbedaan sistem ini merupakan kejelasan dalam penelitian yang beranekaragam seperti prasangka, ketidaksepakatan, penelitian yang berebda. Perbedaan sistem nilai merupakan sumber yang penting yang dapat menciptakan potensi konflik.

2.1.2 Stress Kerja

2.1.2.1 Pengertian Stress Kerja

Menurut beberapa pakar pengertian Stress Kerja adalah sebagai berikut:

1. Menurut A.A, Anwar Prabu Mangkunegara (2008) stres kerja adalah "perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja tampak dari symptom antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, lemas tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan".
2. Menurut Sri Widodo (2015:67) "Stres adalah reaksi tubuh terhadap situasi yang tampak sulit dan membuat ketidakseimbangan dalam hidup. Dalam perilaki organisasi, dibutuhkan suatu manajemen stress untuk menghadapi tuntutan yang berlebihan".
3. Benyamin Mola(2006:796) dalam Peni Tunjungsari (2011) "Kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikkan

oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka"

4. Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:303) dalam Peni Tunjangsari(2011:4). Perkataan stress berasal dari bahasa latin *Stingere*, yang digunakan pada abad XVII untuk menggambarkan kesukaran, penderitaan dan kemalangan. "Stress adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami sesesorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang

Stress adalah respons adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku pada anggota organisasi. Kesimpulan di atas menunjukan adanya kondisi tertentu dalam lingkungan yang merupakan sumber potensial bagi munculnya stres. Bagaimana bentuk stress yang dihayati tergantung dari karakteristik yang unik dari individu yang bersangkutan serta penghayatannya tehadap faktor-faktor dari lingkungan yang potensial memunculkan stress padanya, walaupun hampir setiap kelompok orang dihadapkan pada jenis atau kondisi stress yang serupa, tetapi hal ini akan menghasilkan reaksi yang berbeda, bahkan dalam menghadapi jenis stress atau kondisi yang sama setiap individu dapat berbeda-beda pola reaksinya.

2.1.2.2 Faktor-faktor mempengaruhi stress kerja

Menurut (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:157)) berpendapat bahwa: "Penyebab stress kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat,

waktu kerja yang mendesak,kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustasi dalam kerja".

Mulyani (2008:21) dalam Dwipa Ramadanu (2016:5) menyatakan bahwa stres kerja disebabkan oleh beberapa kondisi sebagai berikut:

a. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, tetapi akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.

b. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor.

c. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki.

d. Kurang mendapat tanggungjawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan.

e. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performa yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dan pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka.

f. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi.

g. Frustasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, dan ketidakpuasan gaji yang diterima.

h. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul alibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaan berada di bawah perusahaan pertama.

i. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran, yaitu konflik peran *intersender*, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai. Konflik peran *intrasender*, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur.

T. Hani Handoko (2001:193) dalam Peni Tunjungsari (2011:4) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stress, diantarnya adalah:

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi yang jelek
4. Iklim politis yang tidak aman
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

6. Kemenduaan Peranan
7. Frustasi
8. Konflik antar pribadi dan antar kelompok

2.1.2.3 Indikator Stress Kerja

Menurut Hasibuan (2012:204) faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
5. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, suami, mertua, dan lain-lain.

2.1.2.4 Pendekatan Stress Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2004:517-518) dalam Peni Tunjungsari (2011) pendekatan stress kerja dapat dilakukan dengan cara :

1. Pendekatan individu meliputi :

a. Meningkatkan keimanan

b. Melakukan meditasi dan pernapasan

c. Melakukan kegiatan olahraga

d. Melakukan relaksasi

e. Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga

f. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

2. Pendekatan perusahaan meliputi :

a. Melakukan perbaikan iklim organisasi

b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik

c. Menyediakan sarana olahraga

d. Melakukan analisis dan kejelasan tugas

e. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan

f. Melakukan restrukturasi tugas

g. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

Menurut beberapa pakar pengertian Kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi menurut Handoko (2014:155) dalam Teguh Retnoningsih (2016) adalah “segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.
2. Hasibuan (2011:118) dalam Teguh Retnoningsih (2016) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi di bayar

dalam bentuk uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensai berbentuk barang artinya kompensais dibayar dengan barang.

3. Menurut Dessler (2009:46) dalam Humaeroh,dkk (2015) kompensasi karyawan adalah semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi memiliki dua komponen utama yaitu pembayaran langsung dan tidak langsung.
4. Menurut Mondy (2008:4) dalam Teguh Retnoningsih (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah "total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan". Kompensasi merupakan suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas hasil dari pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan

2.1.3.2 Macam – macam Kompensasi

Kompensasi menurut Rivai dan Sagala (2011:741) dalam Teguh Retnoningsih (2016) terdapat dua macam:

a Kompensasi finansial merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang.

b Kompensasi non finansial merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, seperti hubungan antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan bawahan, adanya promosi, lingkungan kerja, serta kenaikan jabatan.

2.1.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Mondy (2008:4) dalam Humaeroh,dkk (2015) tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Secara umum perusahaan memberikan kompensasi yang tepat kepada karyawan dengan tujuan agar perusahaan mampu memepertahankan karyawan yang unggul dalam memberikan kinerja.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008), adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati
2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya
3. Pengadaan efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya
5. Stabilitas karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil

6. Disiplin. Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku
7. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya
8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Hasibuan (2008), mengemukakan bahwa : Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/masyarakat. Sehingga tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, Undang-Undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

2.1.3.4 Indikator-Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004) dalam Muhammad sartono, dkk (2015). indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tunjangan, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas, Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangatlah penting sebab karyawan dalam sebuah organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan berhasil atau tidaknya kegiatan organisasi. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik – baiknya agar moral kerja, dedikasi,kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi.

Menurut beberapa pakar pengertian Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

1. Menurut Rivai (2010:475) dalam Dwipa Ramadanu (2016) menyatakan "Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja
2. Locke yang dikutip oleh Fredluthans terjemahan V.A.Yuwono, dkk (2006:243) dalam Peni Tunjungsari (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah:Keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau Pengalaman kerja seseorang. Pada dasarnya

kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan karakteristik yang berlaku pada dirinya. Masalah kepuasan kerja penting sekali untuk diperhatikan, karena kepuasan yang tinggi akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan akan mendorong karyawan untuk berprestasi.

3. Malayu S.P. Hasibuan (2003:202) dalam Peni Tunjungsari (2011) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.
4. T. Hani Handoko (2001:193) dalam Peni Tunjungsari (2011) "Kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya".
5. Kreitner (2001:224) dalam Dwipa Ramadanu (2016) mengemukakan bahwa, "Kepuasan kerja merupakan respon a*ffective* atau emosional terhadap berbagai seni pekerjaan seseorang". Kepuasan kerja dapat terjadi dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009:118) Dwipa Ramadanu (2016):

a. Kepuasan Terhadap Pekerjaan. Pekerjaan yang tidak menarik dan tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi dan kreatifitas dalam pekerjaannya merupakan

salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan. Karyawan cenderung menyukai dengan pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baiknya pekerjaan mereka. Hal ini merupakan kepuasan karyawan terhadap tugas atau beban kerja yang diberikan kepadanya.

b. Kepuasan Kepada Sistem Penghargaan. Kepuasan kepada sistem pekerjaan dikaitkan dengan beberapa hal, yaitu:
    1. Pengupahan dan Penggajian. Gaji adalah balas jasa yang harus dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati. Bila kompensasi dalam bentuk gaji dan upah diberikan secara benar, para karyawan akan terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.
    2. Promosi. Promosi merupakan proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti tugas., tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi. Pada umumnya, promosi juga diikuti oleh peningkatan *income* dan fasilitas-fasilitas lain. Promosi juga mempunyai nilai lain karena promosi merupakan pengakuan terhadap kinerja karyawan.
c. Kepuasan terhadap Kondisi Kerja. Kondisi kerja sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan gairah kerja dalam melaksanakan tugas. Kondisi yang menyenangkan akan mendorong seseorang untuk bekerja

lebih giat. Kondisi kerja yang tidak terbatas hanya pada kondisi kerja ditempat pekerjaan masing-masing seperti nyamannya tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan lampu yang memadai, kebersihan tempat pekerjaan, keamanan, dll.

Sedangkan Malayu S. P Hasibuan (2002:203) dalam Peni Tunjungsari (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins (2001:149) dalam Peni Tunjungsari (2011) mengemukakan bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah: "*Mentality challenging, equitable rewards,supportive working condition, and supportive colleagues*".

1. *Mentality Challenging* (kerja yang secara mental menantang), karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

2. *Equitable rewards* (ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.
3. *Supportive working* (Kondisi kerja yang mendukung), karyawan sangat memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja seperti kenyamanan bekerja. Studi fisik mengatakan bahwa karyawan lebih suka lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman.
4. *Supportive colleagues* (Rekan kerja yang mendukung), karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat diukur. Pada dasarnya karyawan membutuhkan teman sebagai interaksi sosial dan bahkan pimpinan yang dapat bekerja sama dengan karyawan.

2.1.4.4 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad (2002:104) dalam Peni Tunjungsari (2011) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal, yaitu teori perbedaan atau *discrepancy theory*, teori keseimbangan atau *equity theory* dan teori dua faktor *two factor theory*

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1974 yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Apabila yang didapat temyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapimerupakan discrepancy yang positif.

Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2. *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalezenik .Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity)* atau tidak atas situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

3 Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959, berdasarkan hasil penelitiannya beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok satisfiex atau motivator dan kelompok *dissatisfier* atau hygiene factors. *Satisfier* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari a*chievement, recognition, work itself,responsibility, and advancement.* Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan

yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security and status*. Perbaikan atas kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja" (Studi Pada Karyawan Pt. Indah Logistik Cabang Pekanbaru) Oleh: Dwipa Ramadanu,2016	Berdasarkan pengujian regresi linier berganda diketahui bahwa variable konflik kerja dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Sama-sama mengunakan variabel x1, x2 yang mempengarui variabel Y	Tempat Penelitiannya
2.	Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat Pt. Pos Indonesia (Persero) Bandung Oleh : Peni Tunjungsari,2011	Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, dalam penelitian ini penulis menetapkan dugaan sementara atau hipotesis sebagai berikut : "Stress Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT Pos Indonesia (PERSERO) Bandung".	Sama-sama mengunakan variabel Stress kerja terhadap kepuasan kerja	Tempat Penelitiannya
3.	Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan Oleh: Janefi Alfiah,2013	Berdasarakan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa konflik berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja. Yang bearti bahwa semakin tinggi konflik akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.	Sama-sama mengunakan variabel konflik kerja terhadap kepuasan kerja	Tempat Penelitiannya,tidak membahas Stress Kerja
4.	Pengaruh Konflik Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Pada Karyawan Pt.Taspen (Persero) Cabang Malang) Oleh	Berdasarkan hasil penelitan dan analisis data yang telah dilakukan konflik kerja dan sress kerja berada pada tingkat sedang yang artinya konflik kerja dan stress	Sama-sama mengunakan variabel Stress kerja,Konflik kerja terhadap kepuasan kerja	Tempat Penelitiannya,target penelitiannya

	:Poundra Rizky Afrizal,Mochammad Al Musadieq,Ika Ruhana,2014	kerja yang terjadi masih dalam keadaan wajar dan aman. Sedangkan kepuasan kerja sudah tercapai.		
5.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Pln (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang) Teguh Retnoningsih Bambang Swasto Sunuharjo Ika Ruhana, 2016	Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Kompensasi Non Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.	Sama-sama menggunakan variabel Kompensasi terhadap kepuasan	Tempat Penelitiannya,target penelitiannya
6.	Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Cabang Utama Manado Oleh : Rocky Potale Yantje Uhing, 2015	Stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih besar dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki arti lebih dalam mengukur kepuasan kerja pada kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Utama. Hasil penelitian untuk variabel ini sesuai dengan pendapat Handoko (2001:56) bahwa kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menimbulkan frustasi yang merupakandampak dari stres pada pekerjaan.	Sama-sama mengunakan variabel Stress kerja dan kepuasan kerja, kompensasi	tempat penelitian berbeda,target penelitian yang berbeda
7.	Kepuasan Kerja Dosen Universitas Negeri Yogyakarta (Uny) Oleh : Sukanti, Aliyah Rasyid Baswedan, Denies Priantinah, 2008	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan: (1) sebagian besar (73,89%) dosen UNY menyatakan faktor *hygiene* (kebijakan dan administrasi, supervisi, gaji, hubungan antar personal dan kondisi pekerjaan) dapat	Mengunakan variabel kepuasan kerja, target penelitian sama.	Tidak ada variabel stress kerja dan konflik kerja

		mengurangi ketidakpuasan kerjanya. Namun masih ada sebagian kecil dosen yang merasa kebijakan lembaga dirasa tidak adil terutama dalam pemberian, honorarium dan bonus, (2) sebagian besar (73,89%) dosen UNY menyatakan faktor motivator (pekerjaan, pencapaian sukses, pengakuan, tanggungjawab, dan kemajuan karir) dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.		
8.	Understanding Stress, Job Satisfaction And Physical Well Being Of Managers By: *Shiet-Ching Wong1* Sunway University Malaysia *Arifin Zainal* Open University Malaysia *Fatimah Omar* Universiti Kebangsaan Malaysia *Malissa-Maria Mahmud* Sunway University Malaysia 2010	Temuan penelitian ini menghasilkan manajer yang mengalami stres tinggi menghubungkannya dengan beban kerja yang tinggi, tidak ada keseimbangan yang baik antara rumah dan kantor tempat, kurangnya pengakuan dari organisasi, kurangnya hubungan baik di tempat kerja. Beban kerja memiliki yang tertinggi pemuatan faktor ke stres. Ini disebabkan oleh permintaan pekerjaan tinggi mengaburkan pekerjaan dan kehidupan sosial para manajer. 50% dan 63% dari varians dalam beban kerja diperhitungkan oleh permintaan pekerjaan yang membuat keluarga mangga dan kehidupan sosial.	Sama-sama mengunakan variabel Stress kerja	tempat penelitian berbeda,target penelitian yang berbeda
9.	Effect Of ISO 900-2008 QMS, Total Quality Management And Work Environment On Job Satisfaction And Employee Performance At Pt Mount Dreams Indonesia In Gresik By: Mahmudah Enny W.	Kepuasan kerja (Y1) karyawan di PT Mount Dreams Indonesia di Gresik berpengaruh positif dan signifikan terhadap PT kinerja karyawan (Y2). Ini berarti kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.	Adanya variabel Kepuasan kerja	Tidak ada variabel konflik kerja dan stress kerja

	Doctoral Economic Faculty, Bhayangkara University Of Surabaya, Indonesia 2015			
10.	The Relationship Between Work-Stress, Psychological Stress And Staff Health And Work Outcomes In Office Workers By: Einar B. Thorsteinsson1*, Rhonda F. Brown2*, Carlie Richards1* 1University Of New England, Armidale, Australia 2The Australian National University, Canberra, Australia, 2014	hasilnya menunjukkan bahwa stres kerja yang tinggi mungkin telah berkontribusi terhadap perasaan yang dirasakan tinggi stres yang kemudian berkontribusi pada pengembangan hasil kesehatan yang merugikan, dan niat yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, hasil kerja yang merugikan (misalnya, kepuasan kerja, komitmen organisasi) cenderung terjadi dalam konteks dukungan tempat kerja yang rendah, menunjukkan bahwa kurangnya dukungan di tempat kerja dapat mengubah cara kerja seseorang merasa tentang organisasi mereka tanpa harus berdampak pada kesehatan fisik atau mental mereka.	Variabel Stress Kerja	Tidak ada variabel konflik kerja dan kepuasan kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantara nya adanya konflik kerja, stress kerja dan kpmpensasi yang di alami oleh Dosen yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka dalam bekerja.Melihat hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, bahwa terdapat banyak persamaan dan perbedaan mengenai adanya pengaruh baik signifikan maupun tidak antara variabel Konflik kerja, Stress Keja dan kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Adanya yang mempengaruhi konflik kerja sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja seperti pendapat sendiri dengan pendapat rekan kerja berbeda, perasaan lelah akan bekerja,komunikasi antar rekan kerja, maka dari itu konflik bisa mempengaruhi kepuasan kerja, semakin banyak konflik kerja bisa mempengaruhi baik atau buruknya terhadap kepuasan kerja seseorang dan juga ada yang mempengaruhi Stress kerja sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja seperti ketidak cukupan waktu dalam menyelesaikan tugas.,tekanan atas pekerjaan tersebut, Stress juga bisa mempengaruhi baik buruknya pada kepuasan kerja. Semakin banyak yang mempengaruhi stress kerja maka kepuasan kerja pun semakin terpengaruhi. dan Kompensasi juga mempengaruhi Kepuasaan kerja yang meliputi gaji,insentif,tunjakan bahkan reward yang diberikan universitas pada Dosen. Kompensasi menjadi sangat penting karena dengan kompensasi yang diterima, individu akan dapat memenuhi kebutuhan. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut pada akhirnya seringkali ikut menentukan kepuasan kerja.

2.2.1 Hubungan Konflik Kerja terhadap kepuasan kerja

Variabel Konflik Kerja (X1) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarakan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa konflik berpengaruh secara signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja. Yang berarti bahwa semakin tinggi konflik akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja sebesar 66,41% ,Janefi Alfiah (2013). Temuan ini mendukung penelitian De Dreu dan Weigart (2003) dalam Janefi Alfiah (2013). yang menyatakan bahwa konflik (konflik tugas dan konflik hubungan) memiliki korelasi kuat dan negatif terhadap kinerja dan kepuasan kerja anggota tim.

2.2.2 Hubungan Stress kerja terhadap kepuasan kerja

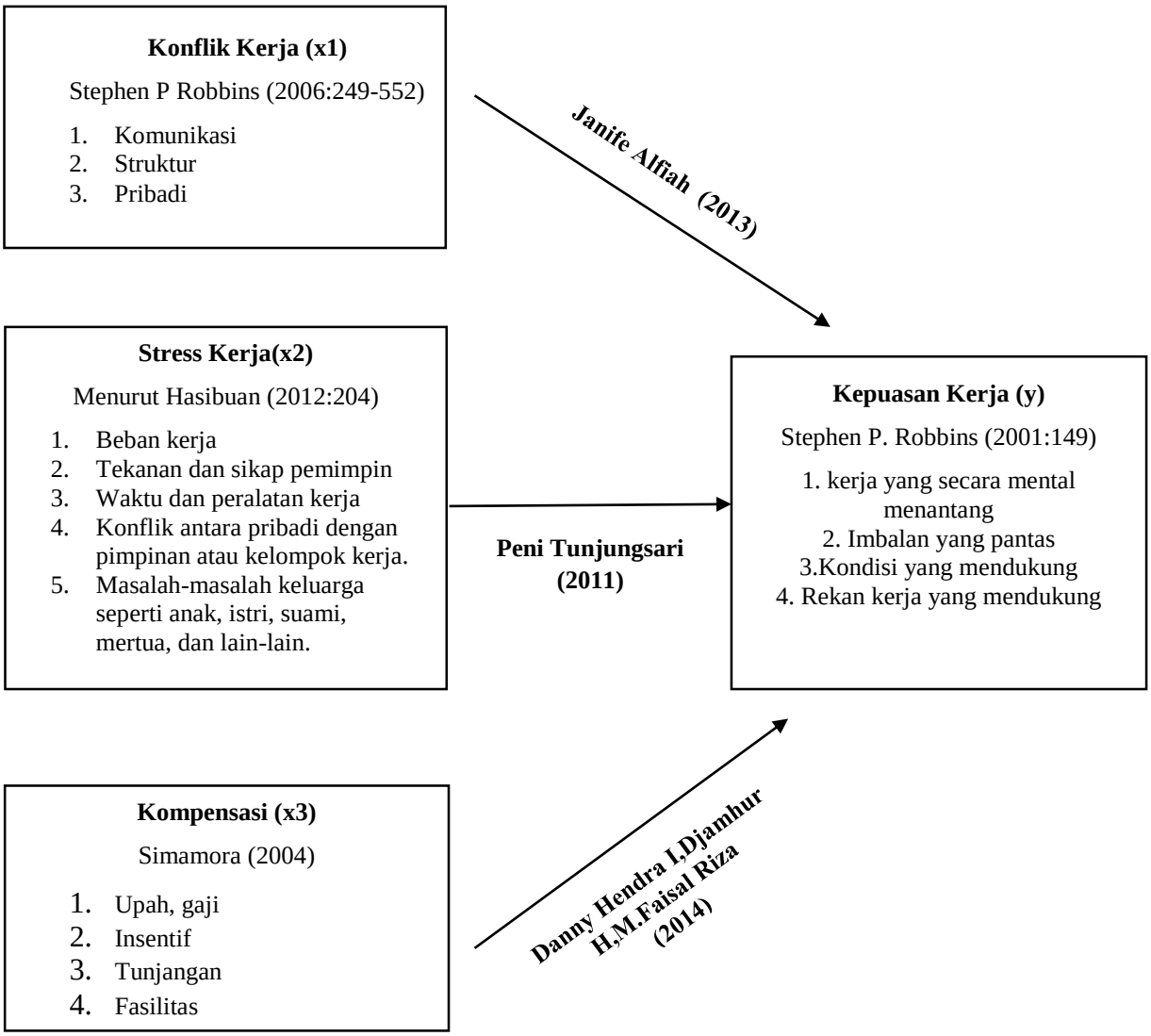
Stress kerja juga mempengaruhi kepuasaan kerja . Stress adalah ketengangan tekanan emosional yang dialami sesesorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang" (Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:303) dalam Peni Tunjungsari (2011). Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan, karena itulah "dampak psikologis yang paling sederhana dan paling jelas" dari stres itu. Namun, stres muncul dalam keadaan psikologis lain, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, dan suka menunda-nunda. Terbukti bahwa bila orang ditempatkan dalam pekerjaan yang mempunyai tuntutan ganda dan berkonflik atau di tempat yang tidak ada kejelasan mengenai

tugas, wewenang, dan tanggungjawab pemikul pekerjaan, stres dan ketidakpuasan akan meningkat.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Leila (2002: 12) dari jurnal yang berjudul stres kerja dan kepuasan kerja disimpulkan bahwa stres dan kepuasan kerja mempunyai hubungan timbal-balik. Kepuasan kerja dapat meningkatkan daya tahan individu terhadap stres dan dampak-dampak stres dan sebaliknya, stres yang dihayati oleh individu dapat menjadi sumber ketidakpuasan.

2.2.3 Hubungan Kompensasi terhadap kepuasan kerja

Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih besar dari 0,05 yaitu 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki arti lebih dalam mengukur kepuasan kerja pada kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Utama. Hasil penelitian untuk variabel ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Parerung (2014) berjudul disiplin, kompensasi,dan pengembangan karir pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada badan lingkungan hidup provinsi Sulawesi Utara, dimana disiplin kerja dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (Rocky Potale, dkk 2015)



Gambar : 2.1
Model Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014; 64) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian ,dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan . berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis merupakan jawaban sementara atas pernyataan penelitian,sehingga dapat dimunculkan suatu hipotesis

penelitian berdasarkan kerangka pemikiran si atas , maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut .

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Konflik Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Dosen pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).
2. Stress Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Dosen pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).
3. Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Dosen pada Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM).