

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kepuasan kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Mengacu pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan berbagai studi tentang upaya pihak manajemen dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, pemenuhan kebutuhan finansial serta kesempatan pengembangan diri karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasan kerjanya. Karyawan yang berkinerja dengan baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Berikut terdapat beberapa teori pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

Robbins and Judge (Dr Meithiana Indrasari, S.T., M.M., 2017: 38) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam unit kerja, pegawai tidak hanya sekedar bekerja, akan tetapi menghadapi berbagai macam situasi, misalnya menyangkut hubungan dengan rekan kerja, dengan kebijakan atasan, dengan imbalan yang diterima, dan kesempatan promosi. Hal ini dipercayai oleh sebagian besar pihak manajemen bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkat absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja.

Siegel dan Lane (Dr Meithiana Indrasari, S.T., M.M., 2017: 38) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan "*The appraisal of ones job as attaining or allowing the attainment of one's important job value, providing these value are congruent with or help full fit one's basic needs*". Artinya, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Howell dan Dipboye (Dr Meithiana Indrasari, S.T., M.M., 2017: 39) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap

berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, dengan menghadapi berbagai macam situasi salah satunya menyangkut hubungan dengan rekan kerja, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra (Dr Meithiana Indrasari, S.T., M.M., 2017: 42) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. Teori *need fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

### b. Teori *equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka memperoleh keadilan atau kesetaraan yang sama atas hak masing masing karyawan.

### c. Teori *discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai

melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

d. Teori *motives; two factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni:

- 1) Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor- faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja.
- 2) Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

e. Teori *social reference-group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

### 3. Faktor Faktor Kepuasan Kerja

Robbins (Dr Meithiana Indrasari, S.T., M.M., 2017: 44) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor *mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. *Mentally Challenging Work*

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan

membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

- a. *Equitable Rewards*  
Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku.
- b. *Supportive Working Conditions*  
Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
- c. *Supportive Colleagues*  
Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Dunn and Stephens (Dr Meithiana Indrasari, S.T., M.M., 2017: 44) menyatakan faktor penyebab kepuasan kerja adalah bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan orang yang berada dalam pekerjaan adalah orang yang tepat.

#### **4. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**

Karyawan yang mengalami ketidakpuasan dalam bekerja akan mempengaruhi aktivitas kerja karyawan yang menyebabkan dampak buruk bagi perusahaan. Oleh sebab situasi ketidakpuasan kerja harus segera mendapat respon agar tidak mengganggu aktivitas perusahaan itu sendiri. Stephen P. Robbins (Ristiyahana Nurbahar, 2015: 28) menjelaskan beberapa respon terhadap ketidakpuasan kerja yaitu Keluar (*exit*), Aspirasi

(*voice*), Kesetiaan (*loyalty*), Pengabaian (*neglect*), dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Keluar (*exit*), perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- b. Aspirasi (*voice*), secara aktif konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- c. Kesetiaan (*loyalty*), secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabaian (*neglect*), secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Keith Davis dan John W. Newstrom (Ristiyahana Nurbahar, 2015:29) menjelaskan tiga contoh perilaku pegawai yang negatif yang timbul dari perasaan tidak puas adalah sebagai berikut:

- 1) Pergantian Pegawai (*Turnover*)  
Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki kemungkinan untuk lebih lama bertahan dengan atasan mereka. Berbeda halnya dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan biasanya menunjukkan sikap yang sebaliknya yaitu mencerminkan tingkat pergantian yang lebih tinggi.
- 2) Kemangkiran (*Absences*)  
Pegawai yang merasa kurang puas cenderung lebih sering mangkir. Pegawai yang tidak puas biasanya tidak merencanakan untuk mangkir, akan tetapi mereka lebih mudah berinteraksi terhadap kesempatan untuk melakukan kemangkiran.
- 3) Pencurian  
Pegawai yang mencuri karena mereka didorong oleh rasa putus asa atas perlakuan organisasi yang dipandang tidak adil.

## 5. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith et al (Dr Meithiana Indrasari, S.T., M.M., 2017: 45) menyatakan terdapat 5 (lima) indikator kepuasan kerja yakni:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri  
Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab, dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
- b. Kesempatan terhadap gaji  
Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya
- c. Kesempatan promosi  
Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
- d. Kepuasan terhadap supervisi  
Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
- e. Kepuasan terhadap rekan kerja  
Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

## **B. Peran Manajemen Konflik**

### **1. Pengertian konflik**

Konflik berasal dari bahasa latin, yaitu *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok), salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 68).

Menurut Taquiri (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 68). konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang berlaku dalam berbagai keadaan akibat bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan. Selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling bergantung dapat pula

melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.

Konflik merupakan interaksi dua atau lebih pihak yang satu sama yang lain berhubungan dan saling bergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan. Selanjutnya, konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris, terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respons terhadap konflik tersebut, atau satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 69).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok), yang saling berhubungan dan saling bergantung. salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dan menggap kepentingan kepentingannya ditentang.

## **2. Pengertian Manajemen Konflik**

Secara etimologi manajemen berarti kepemimpinan, proses pengaturan, menjamin kelancaran jalannya pekerjaan dalam mencapai tujuan dengan mencapai pengorbanan sekecil kecilnya. Dengan kata lain, manajemen secara singkat berarti pengelolaan.

Manajemen konflik merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen memiliki pengertian sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha usaha para anggota organisasi dan sumber daya sumber daya organisasi lainnya.Marry Parker Vollett (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 169).

Manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik dimaksudkan sebagai sebuah proses terpadu (*intergrated*) menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasi dalam penanganan konflik. Manajemen konflik sangat terkait dengan visi, strategi dan sistem nilai/kultur organisasi manajemen konflik yang diterapkan akan terkait erat dengan ketiga hal tersebut. (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 169).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen konflik merupakan proses pengelolaan dan pengawasan konflik yang melibatkan pihak ketiga, Manajemen konflik dimaksudkan sebagai sebuah proses terpadu (*intergrated*) menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasi dalam penanganan konflik.

### **3. Tujuan Manajemen Konflik**

Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat, atasan, dan pihak luar. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti tawar menawar, dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan pendekatan untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran pekerjaan (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 171).

Berkaitan dengan manajemen konflik, Fisher dkk (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 171) dalam menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi dan tujuan secara keseluruhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pencegahan konflik bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- b. Penyelesaian konflik bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- c. Pengelolaan konflik bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.



- d. Resolusi konflik menangani sebab sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama di antara kelompok kelompok yang berkonflik.
- e. Transformasi konflik mengatasi sumber sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Selain itu, lebih spesifik tujuan manajemen konflik, adalah sebagai berikut:

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi, misi, dan tujuan strategis harus dicapai atau di realisasikan dengan cara yang sistematis dan dalam suatu kurun waktu yang direncanakan. Konflik dapat mengganggu perhatian serta mengalihkan perhatian energi dan kemampuan anggota organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang strategis dari organisasinya. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman. Dalam berorganisasi harus dipahami bahwa rekan kerja memiliki keanekaragaman dan berbagai perbedaan, suku, agama, bahasa, pribadi, perilaku, pola pikir, dan sebagainya. Manajemen konflik harus diarahkan agar pihak pihak yang terlibat dalam konflik memahami keberagaman tersebut.
- b. Meningkatkan kreativitas. Dalam bukunya yang berjudul *from conflict to creativity: how resolving workplace disagreement can inspire innovation and productivity*, sy.Landau, barbara landau, dan daryl landau menguraikan bahwa konflik yang terjadi di tempat kerja dapat di manajemen untuk menciptakan kreativitas dan inovasi, serta mengembangkan produktivitas. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang konflik atau perbedaan pendapat memfasilitasi tercapainya berbagai alternatifif keputusan dan penggunaan informasi yang akurat.
- c. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama. Semua subsistem dan para anggota dalam organisasi harus bekerja sama, saling mendukung, dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik. Prosedur dan mekanisme penyelesaian dikembangkan berdasarkan situasi konflik. Jika prosedur dan mekanismenya berhasil menyelesaikan konflik secara berulang ulang, hal ini akan menjadi norma budaya organisasi, jika tidak konflik menyebabkan disfungsi organisasi.

#### 4. Gaya Manajemen Konflik

Gaya seseorang dalam menghadapi konflik diletakkan pada keinginan untuk memenuhi kebutuhan dan minat pihak lain, dan keinginan untuk memenuhi keinginan dan minat diri sendiri. Menurut Winardi (Dr. H. A. Rusdiana, M.M., 2015: 190) gaya manajemen konflik adalah sebagai berikut:

- a. Tindakan menghindar  
Tindakan menghindar, misalnya bersikap tidak kooperatif dan tidak asertif; menarik diri dari situasi yang berkembang, dan bersikap netral dalam segala macam keadaan.  
William Hendricks memberikan gambaran gaya ini juga efektif apabila waktu memang dibutuhkan. Sebagai contoh dalam rapat dewan suatu item dapat dibuat skemanya atau ditunda untuk dibicarakan. Gaya ini dapat membuat frustrasi orang lain karena jawaban penyelesaian konflik demikian lambat. Rasa kecewa biasanya berpangkal dari gaya penyelesaian konflik dengan menghindar. Selain itu, konflik cenderung meledak apabila gaya ini digunakan.
- b. Kompetisi  
Gaya ini sering diasosiasikan dengan gertakan dan hardball tactic dari para pialang kekuasaan. Gaya ini dikatakan efektif apabila membutuhkan keputusan yang cepat atau jika persoalan kurang penting. Strategi ini baik digunakan apabila dalam keadaan terpaksa, sepanjang memiliki hak dan sesuai dengan pertimbangan hati nurani. Bersikap tidak kooperatif, tetapi asertif; bekerja dengan cara menentang pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam suatu situasi menang atau kalah, dan memaksakan segala sesuatu agar sesuai dengan kesimpulan tertentu, dengan menggunakan kekuasaan yang ada.
- c. Akomodasi atau meratakan  
Bersikap kooperatif, tetapi tidak asertif; membiarkan keinginan pihak lain menonjol, meratakan perbedaan untuk mempertahankan harmoni yang diciptakan secara buatan.
- d. Kompromis  
Bersikap cukup kooperatif dan asertif, tetapi tidak hingga tingkat ekstrem, bekerja menuju arah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan; melaksanakan tawar-menawar untuk mencapai pemecahan, tetapi bukan pemecahan optimal, hingga tidak seorang pun merasa menang atau kalah secara mutlak. Gaya kompromis berupaya melakukan klarifikasi polaritas dan mencari

titik temu. Untuk menggunakan gaya ini, diperlukan keahlian negosiasi dan *bargaining* (tawar-menawar)

- e. Kolaborasi (kerja sama) atau pemecahan masalah  
Kolaborasi adalah bersikap kooperatif ataupun asertif; berupaya mencapai kepuasan setiap pihak yang berkepentingan, melalui perbedaan yang ada; mencari dan memecahkan masalah hingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya.

## 5. Peran Manajemen Konflik

Adapun beberapa peran manajemen konflik menurut Sugi Priharto (2020:

14), antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja dan keaktifan karyawan  
Dalam manajemen konflik, mengeluarkan pendapat merupakan sarana yang tepat bagi para karyawan. Karyawan akan lebih aktif mengemukakan pendapat ketika terjadinya konflik, karyawan dan atasan akan berdiskusi langsung memikirkan solusi yang tepat. Dengan begitu, atasan dapat melihat serta meningkatkan kinerja dan keaktifan para karyawannya.
- b. Mengembangkan kemampuan karyawan  
Dengan adanya manajemen konflik, secara tidak langsung akan mengasah kemampuan para karyawan untuk lebih berfikir logis, kreatif, dan rasional. Karyawan akan ikut memikirkan bagaimana menyelesaikan konflik yang sedang terjadi. Sehingga, kemampuan berfikir karyawan akan mengembang dan meningkat karena sering diasah untuk ikut memberikan solusi yang tepat. Serta lebih kreatif dalam berfikir dan tentunya akan meningkatkan skill mereka sebagai karyawan.
- c. Melatih kemampuan menyelesaikan konflik  
Dalam sebuah perusahaan/organisasi, konflik pasti akan terus terjadi. Perusahaan yang pernah mengalami konflik akan lebih berkembang dan maju. Dengan konflik yang terjadi, akan membuat sebuah perusahaan terbiasa menyelesaikannya dengan solusi yang tepat. Perusahaan akan lebih mampu bertahan karena sudah terbiasa dengan adanya konflik.
- d. Meningkatkan rasa saling menghormati  
Dengan manajemen konflik, akan ada berbagai pendapat yang muncul. Pendapat yang berbeda-beda bisa menimbulkan sebuah perpecahan. Namun, itulah tantangannya bagaimana anda bisa menghormati pendapat orang lain dan tidak menjatuhkannya. Yang artinya manajemen konflik berguna untuk meningkatkan rasa toleransi antar semua pihak.

## 6. Indikator Manajemen Konflik

Di bawah ini merupakan beberapa indikator dari manajemen konflik menurut Ade Florent (Mohammad Najib Faishol, 2016: 13) adalah sebagai:

- a. Keterbatasan Sumber Daya  
 Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.
- b. Struktur Organisasi  
 Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.
- c. Komunikasi  
 Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya.
- d. Perbedaan Individu  
 Setiap orang memiliki pendirian dan peranan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

## C. Kepribadian

### 1. Pengertian Kepribadian

Gordon Allport (Dr. Darsono Prawironegoro, SE.,SF.,MA., MM., 2016: 76) menjelaskan kepribadian merupakan karakter yang terdapat dalam individu yang memiliki sistem psikologis yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungannya.

Atkinson dkk (Dr. Purnamie Titisari, SE.,M.Si, 2014: 22) mengatakan kepribadian atau karakter merupakan pola perilaku dan cara berfikir yang khas yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungannya.

Feist (Dr. Purnamie Titisari, SE.,M.Si, 2014: 22) mengemukakan bahwa kepribadian (*personality*) atau suatu pola yang relatif permanen dari sifat, watak atau karakteristik yang memberikan konsistensi pada perilaku seseorang.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan kepribadian merupakan organisasi dinamik dalam individu yang memiliki sistem psikologis, yang berupa pola perilaku, cara berfikir, sifat dan watak yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungannya.

### 2. Faktor faktor yang mempengaruhi keperibadian

Adapun beberapa hal yang mempengaruhi terbentuknya kepribadian(Dr. Darsono Prawironegoro, SE.,SF.,MA.,MM., 2016: 76) diantaranya sebagai berikut:

- a. Lingkungan, lingkungan alam dalam sosial merupakan faktor primer membentuk kepribadian manusia, hal itu dapat diobservasi dari perbuatannya mengelola lingkungan.
- b. Kebudayaan, kebudayaan merupakan faktor primer membentuk kepribadian manusia, kebudayaan diwujudkan dalam pola pikir dan perilaku efektif, kebudayaan generasi sebelumnya membentuk kepribadian manusia, hal itu dapat diobservasi dari perilaku sehari-hari dalam interaksi sosial.
- c. Keturunan, keturunan merupakan faktor sekunder membentuk kepribadian manusia, hal itu dapat diobservasi dari ukuran fisik, daya tarik wajah, temperamen, otot, dan berbagai bentuk tubuh.

### 3. Ciri ciri kepribadian

Terdapat beberapa ciri ciri kepribadian menurut Kartono (2014: 26) antara lain sebagai berikut:

**Tabel 2.1**Ciri-Ciri Kepribadian

NO	SIFAT	LAWAN	SIFAT
1	Pendiam	Lawan	Ramah
2	Kurang cerdas	Lawan	Lebih cerdas
3	Dipengaruhi perasaan	Lawan	Mantap secara emosional
4	Mengalah	Lawan	Dominan
5	Serius	Lawan	Suka bersenang senang
6	Mudah bersedia	Lawan	Berhati hati
7	Malu malu	Lawan	Petualang
8	Keras hati	Lawan	Peka
9	Mempercayai	Lawan	Mencurigai
10	Praktis	Lawan	Imajinatif
11	Percaya diri	Lawan	Lihai
12	Konservatif	Lawan	Takut takut
13	Bergantung kelompok	Lawan	Suka bereksperimen
14	Tak terkendali	Lawan	Terkendali
15	Santai	Lawan	Tegang
16	Keras	Lawan	Sensitif

#### 4. Dimensi Kepribadian

Robbins (Kartono, 2014: 27) menyatakan bahwa model 5 besar dari kepribadian yang lazim disebut: “*The Big Five*” merupakan dasar dari semua dimensi lain. Faktor lima besar tersebut yaitu:

- a. Mendengarkan kata hati, Suatu dimensi kepribadian yang (sifat berhati-hati); bertanggungjawab, dapat diandalkan, tekun dan berorientasi prestasi
- b. Ekstraversi, Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang senang bergaul, banyak bicara dan tegas
- c. Mudah akur atau menyenangkan, Suatu dimensi kepribadian yang menggambarkan seseorang yang baik hati, kooperatif dan mempercayai
- d. Kemantapan emosional Suatu dimensi kepribadian yang mencirikan seseorang yang tenang
- e. Keterbukaan terhadap pengalaman Keterbukaan terhadap pengalaman Suatu dimensi kepribadian yang imajinatif, kreatif, memiliki rasa ingin tahu

#### 5. Indikator kepribadian

Menurut Mc Shane (Kartono, 2014: 25) menjelaskan bahwa MBTI pada dasarnya merupakan tes kepribadian yang menanyakan tentang bagaimana biasanya seseorang merasa atau bertindak dalam situasi tertentu. Berdasarkan jawaban jawaban yang diberikan individu-individu terhadap tes tersebut, para individu tersebut diklasifikasikan menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

- a. *Ekstrovert* dan *introvert*  
Kepribadian *ekstrovert* yang menggambarkan seseorang yang supel, riang dan percaya diri. *Introvert* digambarkan sebagai individu yang pendiam dan pemalu
- b. *Sensing* (rasa)/ *intuition*  
Tipe *Sensing* digambarkan sebagai individu yang praktis dan lebih suka rutinitas dan urutan, mereka fokus pada detail. Sedangkan *intuition* lebih mengandalkan fakta subjektif
- c. *Thinking* (berpikir)/ *feeling* (merasa)

Tipe thinking bergantung pada logika dan nalar untuk membuat keputusan, mereka menimbang bukti secara objektif dan tidak emosi. Sedangkan *feeling* mempertimbangkan bagaimana pilihan mereka mempengaruhi orang lain, menimbang pilihan terhadap nilai nilai pribadi mereka lebih dari logika

d. *Judging* (menilai)/ *perceiving* (memahami)

Tipe *judging* menikmati kontrol pengambilan keputusan dan ingin menyelesaikan masalah dengan cepat, sebaliknya tipe *perceiving* lebih suka fleksibel, mereka lebih suka spontan

#### **D. Kerangka Fikir**

Menurut Sugiyono (2018:128) bahwa kerangka pikir merupakan “model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal penting”.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuan organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan yang diinginkan. Semakin banyak aspek aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, dengan menghadapi berbagai macam situasi salah satunya menyangkut hubungan dengan rekan kerja, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja.

Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan tentunya akan menjadi sebuah ancaman bagi sebuah organisasi. Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, Kesempatan terhadap gaji, Kesempatan promosi, Kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja.



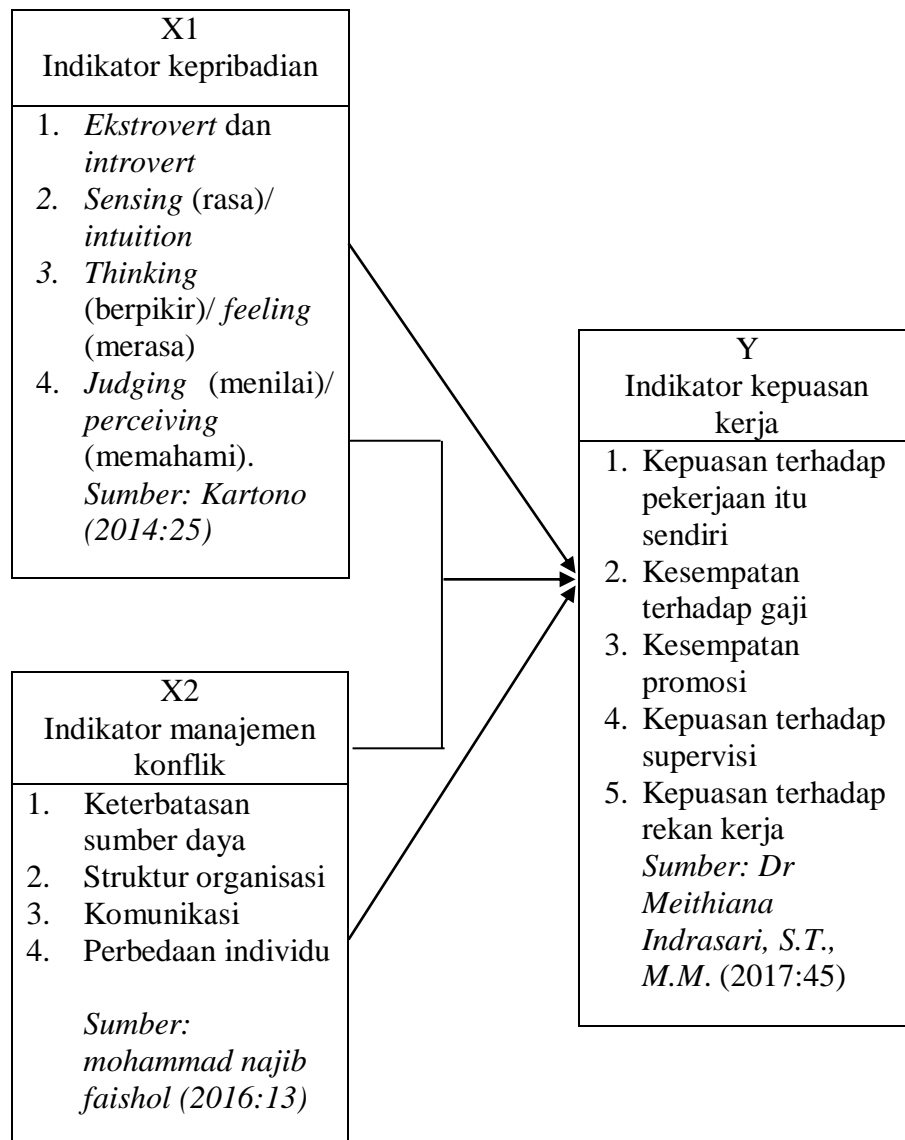
Kepribadian seorang karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepribadian merupakan karakter yang terdapat dalam individu yang memiliki sistem psikologis, yang berupa pola perilaku, cara berfikir, sifat dan watak yang menentukan penyesuaian diri seseorang terhadap lingkungannya. Kepribadian seorang karyawan dapat diukur dari indikator antara lain *Ekstrovert* dan *introvert*, *Sensing* (rasa)/ *intuition*, *Thinking* (berpikir)/*feeling* (merasa), *Judging* (menilai)/*perceiving* (memahami).

Selanjutnya peran manajemen konflik juga sangat penting dalam sebuah organisasi. Manajemen konflik merupakan proses pengelolaan dan pengawasan konflik yang melibatkan pihak ketiga, Manajemen konflik dimaksudkan sebagai sebuah proses terpadu (*intergrated*) menyeluruh untuk menetapkan tujuan organisasi dalam penanganan konflik. Untuk melihat peran manajemen konflik dapat dilihat dari indikator antara lain Keterbatasan Sumber Daya, Struktur Organisasi, Komunikasi, dan perbedaan individu.

Kepribadian yang supel, riang, percaya diri dan tegas akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan, begitu juga dengan Sumberdaya manusia, struktur organisasi, komunikasi dan perbedaan individu sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, apabila sumberdaya manusia puas terhadap pekerjaannya, kesempatan terhadap gaji, kesempatan promosi, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja maka tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai.

Berdasarkan uraian di atas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat kerangka pikir berikut ini:

**Gambar 2.1** Kerangka Pikir Penelitian



## **E. Hipotesis**

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian” (Sugiyono, 2018:134). Hipotesis yang dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah:

1. Ada pengaruh kepribadian terhadap kepuasan kerja aparat pekon way panas tahun 2020
2. Ada pengaruh peran manajemen konflik terhadap kepuasan kerja aparat pekon way panas tahun 2020
3. Ada pengaruh kepribadian dan peran manajemen konflik secara bersama sama terhadap kepuasan kerja aparat pekon way panas tahun 2020