

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2017:2) “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2016:9) Manajemen SDM adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan kerja menjaga hubungan industri sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

Sedangkan menurut Schuler dalam Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa Manajemen sumber daya Manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara

efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Dari berbagai sumber dan definisi diatas manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian pengelolaan sumber daya manusia dengan cara melatih, menilai dan memberikan kompensasi serta menimbang secara psikologis dalam memusatkan potensi sumber daya manusia tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) meliputi:

1. Perencanaan.

Perencanaan (human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

3. Pengarahan.

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif

serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian.

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan.

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan.

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi.

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian.

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan

karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan.

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 10. Kedisiplinan.

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian.

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban

pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

## **2.2 Stres Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Stres Kerja**

Menurut Siagian (2014:300) bahwa stres merupakan kondisi dimana terjadi ketegangan yang mengakibatkan perubahan terhadap kondisi fisik, jalan pikiran, dan emosi. Apabila stres yang timbul tidak diatasi dengan segera, maka akan berakibat pada kemampuan seseorang berinteraksi secara baik dengan lingkungan disekitarnya. Menurut Ivanko dalam Hamali (2018 : 241) stres kerja didefinisikan dengan

kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan dan gejala-gejala yang dialami oleh setiap orang yang tertekan. Menurut Muchlas dalam Bagian (2015 : 113) menyatakan bahwa stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikir, dan kondisi fisik seseorang. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya Handoko (2017: 200). Karyawan juga sering kali mengalami stres, stres kerja dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan karyawan karena tugas-tugas pekerjaan tidak dapat pegawai penuhi. Menurut Saam dan Wahyuni (2017: 126) stres kerja adalah ketidakmampuan individu dalam memenuhi tuntutan-tuntutan pekerjaannya sehingga merasa tidak nyaman dan tidak senang. Perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan Mangkunegara (2017: 157).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologi , psikologi, perilaku, atas situasi yang penuh dengan tekanan dalam menghapi pekerjaannya.

### 2.2.2 Dimensi Stres Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Robbins dan Judge (2017 : 597) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Stres Lingkungan Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.
2. Stres Organisasi Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.
3. Stres Individu Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-

masing karyawan. adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi dala stres kerja yaitu stres lingkungan, stres organisasi, dan stres individu.

### 2.2.3 Indikator-Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut Stephen P. Robbins terjemahan Benyamin Molan (2016: 796) yaitu:

1. Faktor intrinsik pekerjaan

Terbagi atas tuntutan tugas, tekanan waktu karena deadline pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak.

2. Peran dalam organisasi

Terbagi atas ketidakpastian dan kurangnya informasi peran pekerjaan, harapan dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

3. Hubungan di tempat kerja

Terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja,

4. Pengembangan karir

Terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pensiun dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang berlebihan, promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi.

#### 5. Struktur dan iklim organisasi

Kesempatan yang lebih besar dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan

### 2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2017: 157) berpendapat bahwa: “faktor yang mempengaruhi stres 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 frustrasi dalam kerja”.

Menurut Fahmi (2016:278) stres yang dialami oleh seseorang biasanya dibagi dua faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu:

1. Stres karena tekanan dari dalam (faktor internal), kondisi ini biasanya membuat seseorang betul-betul berada dalam keadaan yang tidak nyaman.
2. Stres karena tekanan dari luar (faktor eksternal), kasus faktor eksternal dapat kita sebut sebagai kondisi tekanan pekerjaan dari tempat dimana ia bekerja. Sementara faktor yang berasal dari individu seperti permasalahan keluarga.

### 2.2.5 Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Robbins (2014:373), ada beberapa faktor penyebab stress kerja, antara lain: konflik antar pribadi dengan pimpinan, beban

kerja yang sulit dan berlebihan, terbatasnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, tekanan dan sikap kepemimpinan yang kurang adil dan tidak wajar.

#### 1. Konflik Kerja

Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena harus menggunakan sumber daya secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersamasama, atau karena mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Konflik kerja juga merupakan kondisi yang dipersepsikan ada antara pihak-pihak yang merasakan adanya ketidaksesuaian tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak.

#### 2. Beban Kerja

Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada sejumlah pekerjaan dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan juga merasa tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena standar pekerjaan terlalu tinggi.

#### 3. Waktu Kerja

Karyawan selalu dituntut untuk segera menyelesaikan tugas pekerja sesuai dengan yang telah ditentukan. Dalam melakukan pekerjaannya karyawan merasa dikejar oleh waktu untuk mencapai target kerja.

#### 4. Sikap Pimpinan

Dalam setiap organisasi kedudukan pemimpin sangat penting, seorang pemimpin melalui pengaruhnya dapat memberikan dampak yang sangat berarti terhadap aktifitas kerja karyawan. Dalam pekerjaan yang bersifat stressfull, para karyawan bekerja lebih baik jika pimpinannya mengambil tanggung jawab lebih besar dalam memberikan pengarahan.

### 2.3 Konflik Kerja

#### 2.3.1 Pengertian Konflik Kerja

Pengertian konflik kerja Menurut Ana Catur Rina (2015:14) mengemukakan bahwa konflik kerja yang terjadi pada suatu organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai tujuan perusahaan. Kompetisi antar departemen, antar bagian, antar unit kerja, para manajer yang bersaing dalam memperebutkan posisi dan kekuasaan. Menurut Mangkunegara (2013 : 155) konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya , orang lain, organisasi dengan kenyataan dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Menurut Winardi (2015:169), konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu perusahaan karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.2 Dimensi dan Indikator Konflik Kerja**

Menurut Winardi (2015:169), membagi konflik menjadi 2 macam, yaitu konflik fungsional (functional conflict), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (disfunctional conflict), yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok. Indikator konflik fungsional dan disfungsional adalah sebagai berikut:

1. Konflik Fungsional :
  - a. Bersaing untuk meraih prestasi.
  - b. Pergerakan positif menuju tujuan.
  - c. Merangsang kreatifitas dan inovasi.
  - d. Dorongan melakukan perubahan.
2. Konflik Disfungsional :
  - a. Mendominasi diskusi.
  - b. Tidak senang bekerja dalam kelompok.
  - c. Benturan kepribadian.
  - d. Perselisihan antar individu.

- e. Ketegangan

### 2.3.3 Jenis-Jenis Konflik

Menurut Sinambela (2016:458) Konflik juga bermakna perbedaan kepentingan atau ketidaksesuaian antara pihak yang terlibat, konflik terdiridari 4 jenis, yaitu

1. Intrapersonal conflict, yaitukonflik yang terjadi dalam diri sendiri. Konflik dapat berupa emosi maupun nilai-nilai dalam kehidupan. Misalnya, ketika anda bimbang dalam memilih dalam berkata jujur atau berbohong.
2. Interpersonal conflict, yaitu konflik yang terjadi dengan orang lain, misalnya, dalam hubungan antara suami dan istri
3. Intragroup conflict, yaitu konflik yang terjadi dalam suatu kelompok, misalnya, perbedaan pendapat yang terjadi dalam suatu group/ tim kerja.
4. Interpersonal conflict, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok, misalnya, antara manajemen dengan serikat kerja

### 2.3.4 Faktor-Faktor Timbulnya Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2015: 156) mengemukakan penyebab timbulnya konflik kerja, antara lain :

- a. Koordinasi kerja tidak dilakukan
- b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
- c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
- d. Perbedaan dalam orientasi kerja

- e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
- f. Perbedaan persepsi
- g. Sistem kompetensi insentif (reward)
- h. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

### 2.3.5 Manajemen Konflik

Wirawan (2016:129) mengatakan manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Dari definisi tersebut, terdapat sejumlah kata kunci yang akan dijelaskan di bawah ini Wirawan (2016:129-130)

1. Pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga. Manajemen konflik juga dapat dilakukan oleh pihak ketiga mediator, arbiter, atau ombudsman yang mendapat tugas dari pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik.
2. Strategi konflik. Manajemen konflik merupakan proses penyusunan strategi konflik sebagai rencana untuk memanejmani konflik.
3. Mengendalikan konflik. Bagi pihak-pihak yang terlibat konflik, manajemen konflik merupakan aktivitas untuk mengendalikan dan mengubah konflik demi menciptakan keluaran konflik yang menguntungkannya atau minimal tidak merugikannya.
4. Resolusi konflik. Jika manajemen konflik dilakukan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik, hal ini bertujuan untuk menciptakan

solusi konflik yang menguntungkan. Jika manajemen konflik dilakukan oleh pihak ketiga, bertujuan untuk menciptakan solusi yang bisa diterima pihak-pihak yang terlibat konflik.

5. Kemampuan beradaptasi. Organisasi yang sehat mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan internalnya.
6. Memfokuskan pada tujuan. Aktivitas dan anggota organisasi yang sehat akan memfokuskan diri pada pencapaian tujuan rasional dan visible.

## **2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Davis dan Newstrom dalam Sinambela (2016 :302) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka. Menurut Parimita (2015:8), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan pandangan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut mencerminkan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan yang ditunjukkan dari berbagai tingkah seseorang. Menurut Rivai dan Sagala dalam Adamy (2016: 76) mengatakan kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistim nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016: 302) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak

menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Definisi comprehensive kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluasi dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi yang positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta sepele rangkai keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

#### **2.4.2 Teori Kepuasan Kerja**

Banyak teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan sebagai berikut :

1. Teori Nilai (Value Theory)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang

menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil mana pun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh individual differences. Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

## 2. Teori Keseimbangan (equity Theory)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person,

equity in equity. Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2016: 305) mengemukakan bahwa :

- a. “Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job”. (Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
- b. Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job (outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lainlain.
- c. Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job. (Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input—outcome* dirinya dengan perbandingan *input—outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

### 3. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2016: 305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

### 4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (need Fulfillment Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

### 5. Teori Pandangan Kelompok (Social reference Group Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun ling

kungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya.

#### 6. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg. Oleh sebab itu, pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah. Kepuasan kerja seseorang berhubungan timbal balik dengan kepuasan hidup Sinambela (2016: 306).

#### 2.4.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Adji Suratman dalam Adamy (2016 : 81), kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (*supervisor*), dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia (*supervisi*), kebijakan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan dari sejumlah dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Kelima dimensi itu adalah:

1. Upah: Upah merupakan penentu penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrumen dalam memenuhi banyak kebutuhan -kebutuhan pegawai. Uang memfasilitasi pemilihan makanan, tempat tinggal, pakaian dan menyediakan nilai-nilai kesenangan diluar pekerjaan. Lebih jauh lagi, upah merupakan sebuah symbol pencapaian atau sukses dan sumber pengakuan diri. Karyawan sering melihat upah sebagai refleksi keberhasilan manajemen, yaitu sebagai wujud sumbangan karyawan kepada perusahaan.
2. Pekerjaan itu sendiri: Bersama-sama dengan upah, isi dari pekerjaan itu sendiri memainkan bermacam -macam peran utama dalam menentukan bagaimana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Pada umumnya karyaawan menginginkan pekerjaan yang menantang, dalam arti kata karyawan tidak menginginkan pekerjaan yang ringan secara rutin. Dua aspek penting dari pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah : jenis pekerjaan (*variety*), metode pengawasan kerja dan langkah kerja (*control over work methods and work place* ).
3. Kesempatan Promosi: Kesempatan promosi memiliki dampak sedang dalam tingkat kepuasan kerja. Promosi untuk jabatan tinggi didalam perusahaan, melibatkan kesempatan-kesempatan positif dalam penyeliaan, isi kerja dan upah. Pekerjaan untuk jabatan tinggi dalam perusahaan, memberikan kebebasan lebih kepada

karyawan, tugas-tugas kerja yang lebih menantang dan upah kerja.

4. Penyelia: Seperti halnya promosi, penyelia memiliki tingkat sedang dalam menentukan kepuasan kerja.
5. Rekan Kerja (*the work group*): karyawan akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (*conversation*) sementara mereka sedang bekerja. Karyawan tidak menyukai pekerjaan yang memisahkan mereka secara fisik. Kelompok kerja juga memberikan sistem pendukung sosial kepada para karyawan. Pada umumnya, karyawan sering menggunakan rekan kerjanya sebagai sarana untuk memecahkan masalah pribadi atau sebagai sumber kenyamanan.

Sedangkan indikator kepuasan kerja Stephen P. Robbins diterjemahkan oleh wibowo (2017:180), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk perawat. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
  - a. Kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
  - b. Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
  - c. Kepuasan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.

- d. Kepuasan untuk mendapat kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
    - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
    - b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
    - c. Kepuasan atas pemberian insentif.
  3. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan kerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
    - a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
    - b. Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
    - c. Rasa peduli yang dilakukan oleh atasan.
  4. Rekan kerja, yaitu hubungan antara 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 yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam

kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

#### **2.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Berikut ini beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut blum dan gilmer dalam Sinambela (2016: 307) :

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan ber-politik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, keten-traman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan di perlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.
4. *Kesempatan untuk maju.* Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
5. *Keamanan kerja.* Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
6. *Gaji,* lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang

mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.

7. *Perusahaan dan manajemen.* Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
8. *Pengawasan (Supervise).* Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat ber akibat absensi dan *turn over*.
9. *Faktor intrinsik dari pekerjaan.* Atribut yang ada pada pekerjaan men syarkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya, serta kebang gaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
10. *Kondisi kerja,* termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, pe nyinaran, kantin, dan tempat parkir.
11. *Aspek sosial dalam pekerjaan,* merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.
12. *Komunikasi.* Komunikasi yang lancar antarpegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, mema hami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
13. *Fasilitas.* Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan

menimbulkan rasa puas.

#### 2.4.5 Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Indrawijaya dalam Sinambela (2016:315) kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja itu tidak nampak dan nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Indrawijaya dalam Adamy (2016: 85) mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, diantaranya:

1. Alasan nilai para pegawai, yang telah menggunakan sebagian waktu bangunnya untuk pekerjaannya. Oleh karena itu baik para manajer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.
2. Alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang penting, cenderung membawanya ke lingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.
3. Alasan kesehatan jasmani. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh palmore(1969) diamerika serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur panjang

dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi. Sudah tentu ketetapan hasil penelitian palmor tersebut masih perlu dibuktikan kembali.

#### **2.4.6 Indikator Kepuasan Kerja**

Terdapat 4 indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82), yaitu :

1. Pekerjaan, Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Rekan kerja Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

### **2.5 Loyalitas**

#### **2.5.1 Pengertian Loyalitas Kerja**

Menurut Mary (2016:83) menjelaskan bahwa pentingnya loyalitas tenaga kerja jika pekerja sudah loyal terhadap perusahaan, maka operasional perusahaan akan lebih stabil. Jika loyalitas pekerja

di perusahaan rendah, maka akan banyak pekerjaan yang akan menggundurkan diri sehingga operasional pekerja menjadi terhambat. Karyawan yang baru direkrut juga perlu dilatih agar dapat menyesuaikan kondisi kerja yang baru, sehingga loyalitas perusahaan akan berkurang. Menurut Sudarsana (2016:81) loyalitas adalah faktor penting dalam menentukan profitabilitas perusahaan. Loyalitas karyawan adalah suatu sikap kesetiaan atau kepatuhan karyawan terhadap perusahaan dengan memiliki sikap komitmen atau kesediaan terhadap perusahaan tempat bekerja, dengan demikian yang menjadi pengukur loyalitas terhadap karyawan adalah lamanya mereka bertahan dan memiliki dampak produktifitas yang lebih baik terhadap perusahaan. Wibowo (2017:430) mendefinisikan bahwa loyalitas merupakan bentuk nyata dari komitmen organisasional karyawan.. Loyalitas merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan oleh seseorang melalui pelayanan maupun tanggung jawab dengan perilaku terbaik. Dalam melaksanakan kegiatan kerja, karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Menurut Reichheld dalam tulisan Sidik (2016:8)

Berdasarkan uraian beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas merupakan salah satu unsur penilaian untuk mengidentifikasi kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi yang mana dicerminkan oleh kesediaan

karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas kerja ditunjukkan dengan sikap yang dimiliki karyawan untuk bersedia memberikan segala kemampuan, pikiran, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki demi mencapai tujuan perusahaan, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin, dan jujur dalam bekerja, ikut menjaga segala rahasia perusahaan, dan berperilaku setia pada perusahaan untuk tidak berpindah ke perusahaan lain.

### 2.5.2 Dimensi Loyalitas

Menurut Utami, (2015: 33) dimensi loyalitas terdiri dari beberapa unsur, yaitu :

1. Ketaatan/Kepatuhan merupakan kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati seluruh peraturan yang berlaku dan mentaati perintah atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang diberikan.
2. Kemauan untuk bekerja sama karyawan yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak akan segan untuk bekerja sama dengan karyawan lain. Bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok memungkinkan seorang karyawan mampu mengerjakan sesuatu pekerjaan yang tidak mungkin dilakukan secara individu.
3. Tanggung Jawab kesanggupan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan baik, tepat

waktu dan berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

4. Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga karyawan secara ikhlas kepada perusahaan.
5. Kejujuran merupakan kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan penuh keiklasan, tidak menyalahgunakan wewenang, dan melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasan dengan apa adanya.

### **2.5.3 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas**

Sasmitaningrum dalam Sutriniasih (2017:73) menyatakan bahwa loyalitas timbul dari beberapa faktor yaitu:

1. Karakteristik pribadi, yang meliputi: usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian,
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi: tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas,
3. Karakteristik desain perusahaan, dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan,
4. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan, yaitu internalisasi

individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan yang diberikan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

#### **2.5.4 Aspek-aspek loyalitas**

Trianasari dalam Sutriniasih (2017:73) menyebutkan beberapa aspek loyalitas yang menitikberatkan terhadap apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaan antara lain:

1. Taat pada peraturan
2. Tanggung jawab pada perusahaan
3. Kemauan untuk bekerja sama
4. Rasa memiliki dan menjaga hubungan antar karyawan.

Berdasarkan aspek-aspek yang telah disebutkan diatas loyalitas merupakan proses psikologis individu dalam proses bekerja. Aspek-aspek di atas akan sering mempengaruhi karyawan dalam membentuk loyalitasnya, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota disuatu perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian   | Variabel yang Diteliti   | Metode dan Alat Analisis   | Hasil Penelitian   |
|----|--|--|--|--|
| 1  | I Wayan Sentana Putra, Anak Agung Ayu Sriathi. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan pada Inna Bali Heritage Hotel. ISSN: 2302-8912                 | Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Kompensasi, dan Loyalitas Karyawan            | Metode : Sensus<br>Alat analisis : Regresi linier berganda                   | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dan Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap loyalitas  |
| 2  | Putu Meidita Larastrini, I Gusti Ayu Dewi Adnyani. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan pada Rumah Sakit Umum Puri Raharja. ISSN : 2302-8912 | Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Work-Life Balance, dan Loyalitas Karyawan. | Metode : Wawancara dan Kuisisioner<br>Alat analisis: Regresi linier berganda | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan work – life balance berpengaruh positif dan signifikan |

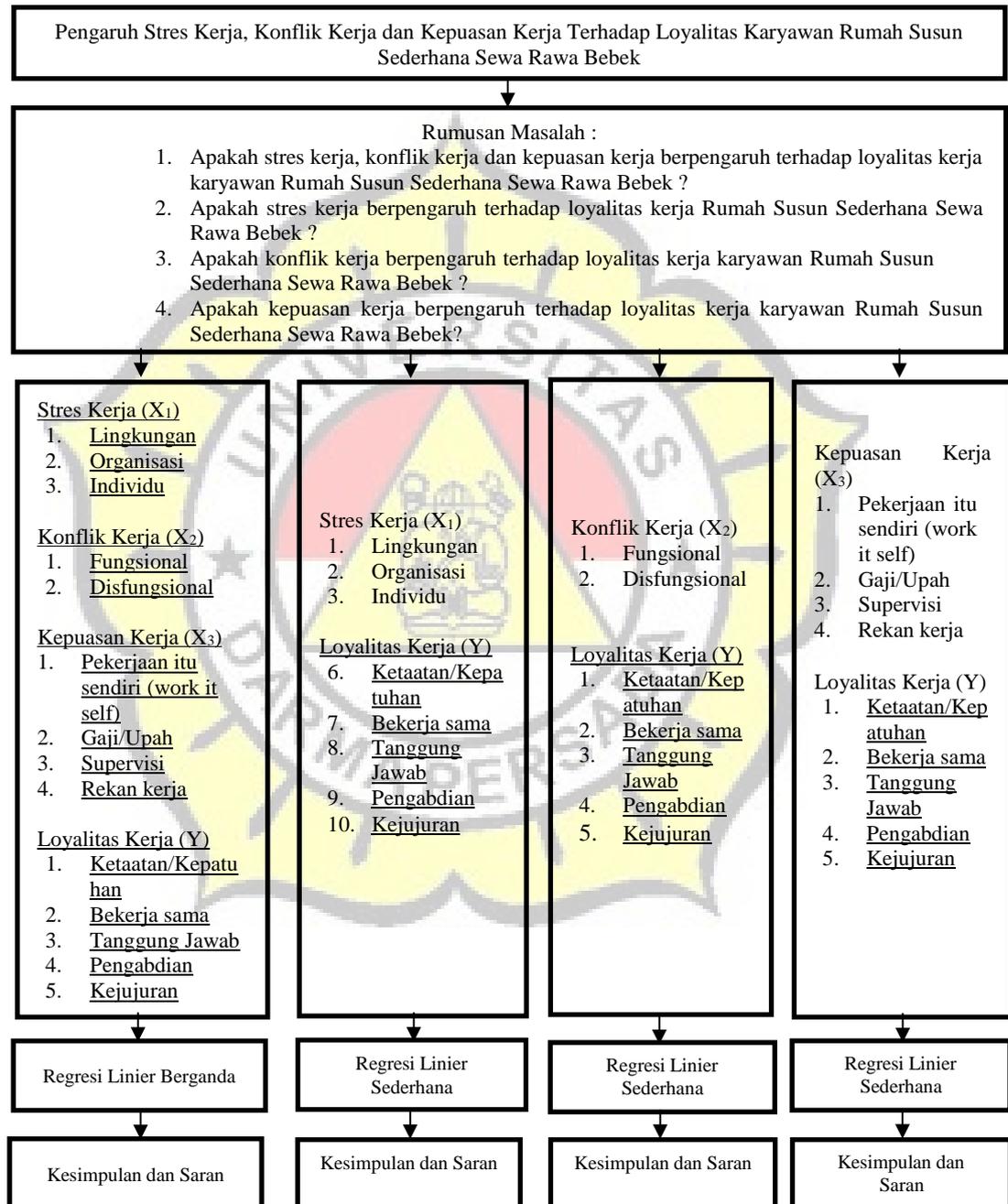
|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   |  |  |   | terhadap loyalitas karyawan  |
| 3 | Lola Melino Citra, Muhammad Fahmi. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero).<br>ISSN 2623-2634 | Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Karyawan | Metode :<br>Penyebaran angket<br>Alat analisis :<br>Regresi linier berganda | <p>Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV, Motivasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan Nusantara (Persero) IV dan Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan PT Perkebunan</p> |

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|   |   |   |  | Nusantara (Persero) IV.   |
| 4 | Tamauka Marsello Giovanni, Christoffel Kojo. (2015). Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal. 90-98. | Peran Konflik, Konflik Kerja, Stress Kerja, Kinerja Karyawan            | Metode :<br>Kuantitatif<br><br>Alat Analisis :<br>Regresi linier berganda  | Konflik peran, Konflik Kerja, dan Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan  |
| 5 | Ni Putu Eka Fajariani, I.B.Ketut Surya. (2015). Pengaruh Pengalaman Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan pada LPD Desa Adat Kedonganan. ISSN : 2302-8912                  | Pengalaman kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Loyalitas Karyawan | Metode :<br>Sampel jenuh<br><br>Alat analisis :<br>Regresi linier berganda | Hasil penelitian, diharapkan pemimpin dapat meningkatkan program pelatihan, memberikan motivasi berupa insentif, penghargaan dan tunjangan hari raya agar loyalitas karyawan dapat meningkat. |

## 2.7 Kerangka pemikiran

Berdasarkan tinjauan dari landasan teori ini, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran untuk memudahkan penulis dalam memahami inti dari apa yang ingin disampaikan, judul penelitian ini adalah Pengaruh Stres Kerja, Konflik kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di Rumah

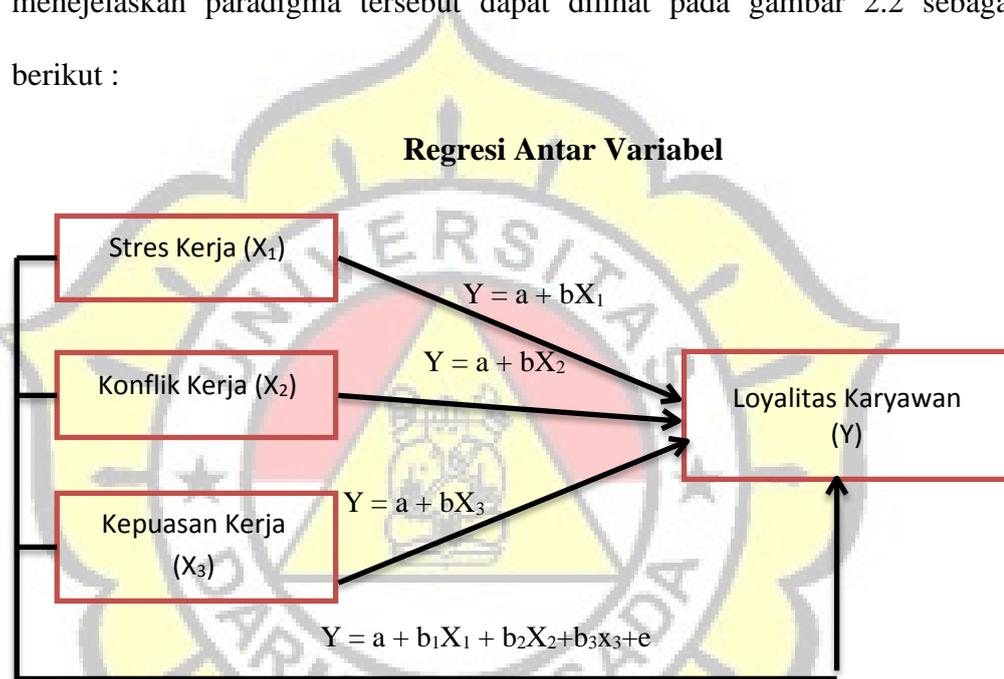
Susun Sederhana Sewa Rawa Bebek Cakung Jakarta Timur. Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.8 Hipotesis

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Menurut Sugiyono (2018:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori perumusan masalah serta penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh stres kerja, konflik kerja dan kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan ?

Ho : Tidak berpengaruh antara stres kerja (X<sub>1</sub>), konflik kerja (X<sub>2</sub>), kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) terhadap loyalitas karyawan (Y).

Ha : Berpengaruh antara stres kerja ( $X_1$ ), konflik kerja ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

2. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap loyalitas karyawan ?

Ho : Tidak berpengaruh antara stres kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

Ha : Berpengaruh antara stres kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja (Y).

3. Apakah terdapat pengaruh konflik kerja terhadap loyalitas karyawan ?

Ho : Tidak berengaruh antara konflik kerja ( $X_2$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

Ha : Berpengaruh antara konflik kerja ( $X_2$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan ?

Ho : Tidak berpengaruh antara kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

Ha : Berpengaruh antara kepuasan kerja kerja ( $X_3$ ) terhadap loyalitas karyawan (Y).

