

## SKRIPSI

### **PENGARUH KONFLIK PERAN DAN WEWENANG PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. JAMICI ASIH JAYA**

*Diajukan Sebagai Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen*

Oleh:

**JAYANTO IDRIS**

**NPM: 145211018**

**Program Studi Manajemen – S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS ISLAM RIAU**

**PEKANBARU**

**2021**

## ABSTRAK

# PENGARUH KONFLIK PERAN DAN WEWENANG PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. JAMICI ASIH JAYA

Oleh  
**JAYANTO IDRIS**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Adapun sampel dalam penelitian ini berjumlah 37 karyawan bagian lapangan dengan menggunakan metode sampling jenuh atau sensus, data diolah menggunakan IBM SPSS 23.0 sebagai alat analisis penelitian. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analisis regresi linear berganda yakni dengan cara menganalisa data yang telah dikumpulkan kemudian ditabulasikan dan dihubungkan dengan landasan teori di telaah pustaka. berdasarkan hasil uji hipotesis secara simultan (bersama-sama) konflik peran dan wewenang pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan secara parsial variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Besarnya kontribusi yang diberikan variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi R square ( $R^2$ ) sebesar 0,482 atau 48,2% sedangkan 51,8% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.*

**Kata Kunci :** *Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan*

## ABSTRACT

### EFFECT OF JOB CONFLICT AND AUTHORITY ON EMPLOYEE SATISFACTION IN. JAMICI ASIH JAYA

By

**JAYANTO IDRIS**

This study aims to determine the effect of role conflict and job authority on employee job satisfaction at PT. Jamichi Asih Jaya. The sample in this study amounted to 37 employees in the field using saturated sampling method or census, the data were processed using IBM SPSS 23.0 as a research analysis tool. This study uses descriptive methods and multiple linear regression analysis, namely by analyzing the data that has been collected and then tabulated and linked to the theoretical basis in the literature review. based on the results of hypothesis testing simultaneously (together) the conflict of roles and job authority has a significant effect on employee job satisfaction, while partially the variables of role conflict and job authority also have a positive and significant effect on employee job satisfaction. The magnitude of the contribution given by the role conflict and job authority variables to employee job satisfaction is indicated by the coefficient of determination R square ( $R^2$ ) of 0.482 or 48.2% while 51.8% is influenced by other factors that are not included in the research model.

***Keywords: Role Conflict and Job Authority, Employee Job Satisfaction***

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim, Alhamdulillah, puji beserta syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kekuatan dan kesehatan untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini. Selain itu Shalawat beserta salam juga dikirim kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari alam jahiliyah kealam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Untuk menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) diperlukan suatu bentuk karya ilmiah dalam bentuk skripsi. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada program Manajemen S.1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau. Judul yang penulis ajukan adalah **“Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jamici Asih Jaya”**.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi, masih ditemui kekurangan-kekurangan baik dari segi isi maupun penyajiannya, sehingga skripsi ini belum mencapai kesempurnaan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan menerima kritikan dan sumbangan saran dari pembaca yang berguna bagi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penyelesaian skripsi ini terlepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan baik dari segi material maupun dari segi moril kepada penulis, oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

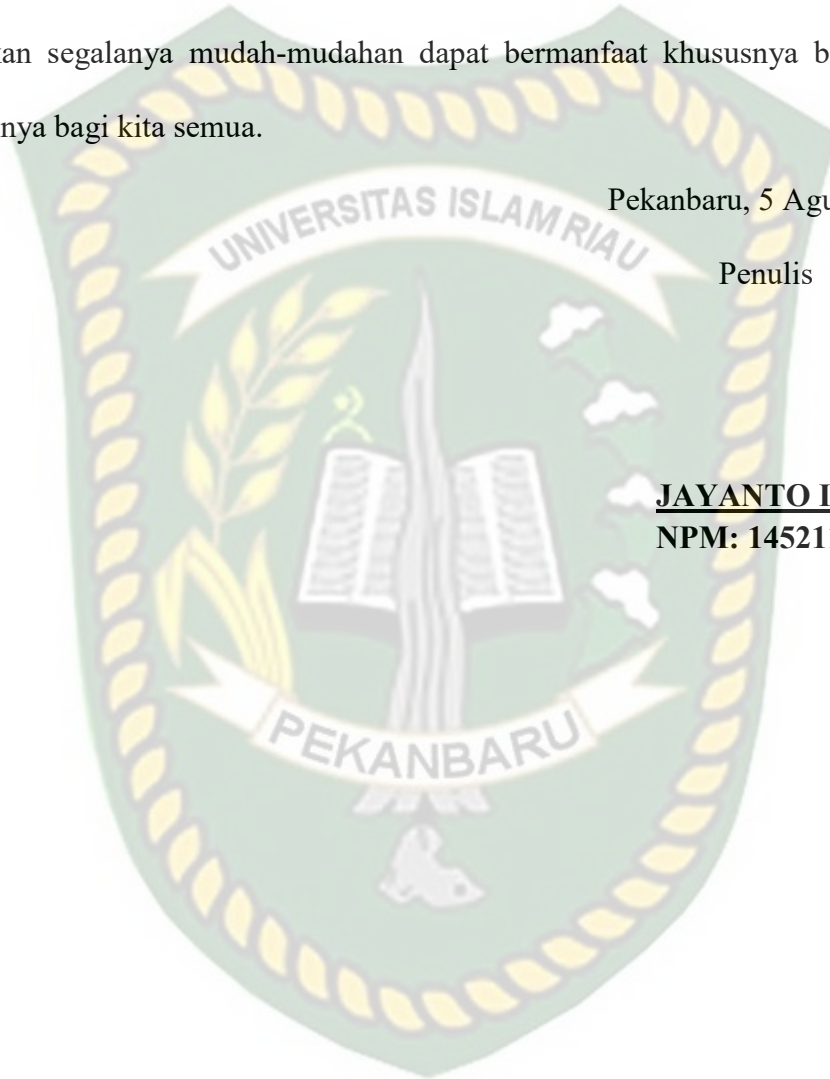
1. Bapak DR. Firdaus, AR,SE.,M.Si.,Ak.,CA selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
2. Bapak Abd Razak Jer, SE, MSi selaku Ketua Program Studi Manajemen dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
3. Bapak Dr. Haswari Hasan,SE.,MM selaku dosen pembimbing yang tidak pernah lelah memberikan petunjuk dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini selesai.
4. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang telah berjasa mendidik dan memberikan pengajaran kepada penulis dan membekali ilmu pengetahuan selama dibangku kuliah.
5. Buat staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang telah turut membantu proses kegiatan belajar mengajar dikampus.
6. Pimpinan beserta karyawan PT. JAMICI ASIH JAYA Kabupaten indragiri hilir yang telah memberikan izin penelitian dan memberikan kemudahan kepada peneliti dalam pengambilan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
7. Kepada kedua orang tuaku (alm) bpk. muhammad ali dan ibu susiati serta kedua abangku ibnu yusuf dan harist maulana dan partner dhea rafiqa humaira, terimakasih yang tak terhingga segala atas kasing sayang, cinta, perhatian, dorongan semangat, bantuan moril maupun materil dan segala-galanya kepada ananda selama ini.
8. Terimakasih utuk teman-teman angkatan 2014 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang selalu memberikan semangat dan motivasi.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya, demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya, hanya kepada Allah SWT penulis serahkan segalanya mudah-mudahan dapat bermanfaat khususnya bagi penulis umumnya bagi kita semua.

Pekanbaru, 5 Agustus 2021

Penulis

**JAYANTO IDRIS**  
**NPM: 145211018**



## DAFTAR ISI

|                                                                                             | Halaman       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ABSTRAK .....                                                                               | i             |
| KATA PENGANTAR .....                                                                        | ii            |
| DAFTAR ISI .....                                                                            | v             |
| DAFTAR TABEL .....                                                                          | ix            |
| DAFTAR GAMBAR .....                                                                         | xii           |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                                                       | xiii          |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                                                          | <br><b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                                                            | 1             |
| 1.2 Perumusan Masalah .....                                                                 | 12            |
| 1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....                                                     | 12            |
| 1.4 Sistematika Penulisan .....                                                             | 14            |
| <br><b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>                                                      | <br><b>16</b> |
| 2.1 Kepuasan Kerja Karyawan .....                                                           | 16            |
| 2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan .....                                              | 16            |
| 2.1.2 Teori Kepuasan Kerja .....                                                            | 19            |
| 2.1.3 Penyebab Kepuasan Kerja .....                                                         | 21            |
| 2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....                                  | 23            |
| 2.1.5 Dampak Kepuasan Kerja .....                                                           | 27            |
| 2.1.6 Responden Terhadap Ketidak Puasan Kerja .....                                         | 31            |
| 2.1.7 Meningkatkan Kepuasan Kerja .....                                                     | 33            |
| 2.1.8 Dimensi Kepuasan Kerja .....                                                          | 36            |
| 2.2 Konflik Peran .....                                                                     | 38            |
| 2.2.1 Pengertian Konflik Peran .....                                                        | 38            |
| 2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Peran .....                                   | 41            |
| 2.2.3 Jenis-Jenis Konflik Peran .....                                                       | 42            |
| 2.2.4 Ciri-Ciri Konflik Peran ( <i>Role Conflic</i> ) .....                                 | 46            |
| 2.2.5 Upaya-upaya Menghindari Konflik Peran ( <i>Role Conflic</i> ) .....                   | 46            |
| 2.2.6 Dimensi Konflik Peran ( <i>Role Conflic</i> ) .....                                   | 49            |
| 2.2.7 Pengaruh Konflik Peran ( <i>Role Conflic</i> ) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ..... | 50            |
| 2.3 Wewenang Pekerjaan .....                                                                | 53            |
| 2.3.1 Pengertian Wewenang Pekerjaan .....                                                   | 53            |
| 2.3.2 Jenis-Jenis Wewenang Pekerjaan .....                                                  | 55            |

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.3 Sumber-Sumber Wewenang Pekerjaan.....                            | 56        |
| 2.3.4 Persamaan Wewenang dan Tanggung Jawab .....                      | 58        |
| 2.3.5 Pendelegasian Wewenang .....                                     | 59        |
| 2.3.6 Indikator Wewenang Pekerjaan.....                                | 59        |
| 2.3.7 Pengaruh Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan     | 60        |
| 2.3 Penelitian Terdahulu .....                                         | 62        |
| 2.4 Kerangka Penelitian .....                                          | 63        |
| 2.5 Hipotesis.....                                                     | 64        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                 | <b>65</b> |
| 3.1 Lokasi / Objek Penelitian .....                                    | 65        |
| 3.2 Operasional Variabel Penelitian.....                               | 65        |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....                                          | 67        |
| 3.4 Jenis dan Sumber data.....                                         | 68        |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data.....                                       | 68        |
| 3.6 Teknik Analisis Data.....                                          | 69        |
| 3.6.1 Uji Validitas .....                                              | 70        |
| 3.6.2 Uji Reliabilitas .....                                           | 71        |
| 3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda.....                            | 71        |
| 3.6.4 Menghitung Koefisien Korelasi ( R ).....                         | 72        |
| 3.6.5 Menghitung Koefisien Determinasi ( R <sup>2</sup> ) .....        | 73        |
| 3.6.6 Pengujian Hipotesis .....                                        | 73        |
| <b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>                           | <b>76</b> |
| 4.1 Sejarah Singkat PT. Jamici Asih Jaya.....                          | 76        |
| 4.2 Visi Dan Misi PT. Jamichi Asih Jaya .....                          | 77        |
| 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan .....                               | 77        |
| 4.4 Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab .....                              | 80        |
| <b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                     | <b>84</b> |
| 5.1 Identitas Responden .....                                          | 84        |
| 5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/Usia .....              | 84        |
| 5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....          | 86        |
| 5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....      | 87        |
| 5.1.4 Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....              | 88        |
| 5.2 Analisis Deskriptif Konflik Peran Pada PT. Jamichi Asih Jaya ..... | 90        |
| 5.2.1 Sumber Daya Manusia .....                                        | 91        |
| 5.2.2 Mengesampingkan Aturan .....                                     | 95        |
| 5.2.3 Kegiatan Yang Tidak Perlu.....                                   | 100       |
| 5.2.4 Arahan Yang Tidak Jelas .....                                    | 104       |

|                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3 Analisis Deskripsi Wewenang Pekerjaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya .....                                          | 110        |
| 5.3.1 Tugas .....                                                                                                   | 111        |
| 5.3.2 Kekuasaan .....                                                                                               | 116        |
| 5.3.3 Pertanggung Jawaban .....                                                                                     | 122        |
| 5.3.4 Taat Pada Peraturan .....                                                                                     | 127        |
| 5.4 Analisis Deskripsi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jamichi Asih Jaya .....                                     | 133        |
| 5.4.1 Menyenangi Pekerjaan .....                                                                                    | 135        |
| 5.4.2 Mencintai Pekerjaan .....                                                                                     | 140        |
| 5.4.3 Moral Kerja Positif .....                                                                                     | 144        |
| 5.4.4 Disiplin Kerja .....                                                                                          | 147        |
| 5.4.5 Prestasi Kerja .....                                                                                          | 150        |
| 5.5 Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jamichi Asih Jaya ..... | 158        |
| 5.5.1 Uji Validitas .....                                                                                           | 159        |
| 5.5.2 Uji Reliabilitas .....                                                                                        | 161        |
| 5.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....                                                                        | 162        |
| 5.5.4 Koefisien Korelasi (R) .....                                                                                  | 164        |
| 5.5.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....                                                                         | 164        |
| 5.5.6 Pengujian Hipotesis .....                                                                                     | 165        |
| 5.6 Pembahasan Hasil Penelitian .....                                                                               | 169        |
| <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                                                            | <b>173</b> |
| 6.1 Kesimpulan .....                                                                                                | 173        |
| 6.2 Saran .....                                                                                                     | 174        |
| DAFTAR PUSTAKA .....                                                                                                | 176        |
| LAMPIRAN .....                                                                                                      |            |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                              | <b>Halaman</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT. Jamichi Jaya Asih Berdasarkan Bagian Divisi/ Bidang Pekerjaan Tahun 2019 ..... | 6              |
| Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan Bagian Lapangan Pada PT. JAmichi Jaya Asih Tahun 2019 .....                  | 11             |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                                                         | 62             |
| Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian.....                                                               | 65             |
| Tabel 5.1 Data Indentitas Responden Berdasarkan Umur/Usia.....                                               | 85             |
| Tabel 5.2 Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                            | 86             |
| Tabel 5.3 Data Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                                      | 88             |
| Tabel 5.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja.....                                                    | 89             |
| Tabel 5.5 Tanggapan Responden Mengenai Sumber Daya Manusia Yang Tidak Sesuai Dengan Jumlah Pekerjaan .....   | 92             |
| Tabel 5.6 Tanggapan Responden Mengenai Menerima Tugas Melebihi Sumber Daya Yang Dimiliki.....                | 94             |
| Tabel 5.7 Tanggapan Responden Mengenai Menerima Pekerjaan Yang Tidak Sesuai Satu Sama Lain .....             | 97             |
| Tabel 5.8 Tanggapan Responden Mengenai Mengesampingkan Aturan Dalam Menyelesaikan Tugas .....                | 99             |
| Tabel 5.9 Tanggapan Responden Mengenai Melakukan Pekerjaan Yang Tidak Diterima Oleh Pihak Lain.....          | 101            |
| Tabel 5.10 Tanggapan Responden Mengenai Melakukan Pekerjaaan Yang Tidak Perlu .....                          | 103            |
| Tabel 5.11 Tanggapan Responden Mengenai Mendapatkan Perintah Yang Tidak Sesuai Dengan Bidang Pekerjaan ..... | 104            |
| Tabel 5.12 Tanggapan Responden Mengenai Pimpinan Memberikan Tugas Pekerjaan Yang Tidak Pasti .....           | 106            |
| Tabel 5.13 Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Konflik Peran.....                          | 108            |
| Tabel 5.14 Tanggapan Responden Mengenai Produktif Dalam Menyelesaikan Tugas Yang Diberikan .....             | 113            |
| Tabel 5.15 Tanggapan Responden Mengenai Menerima Tanggung Jawab Lebih Terhadap Tugas Yang Diberikan .....    | 114            |

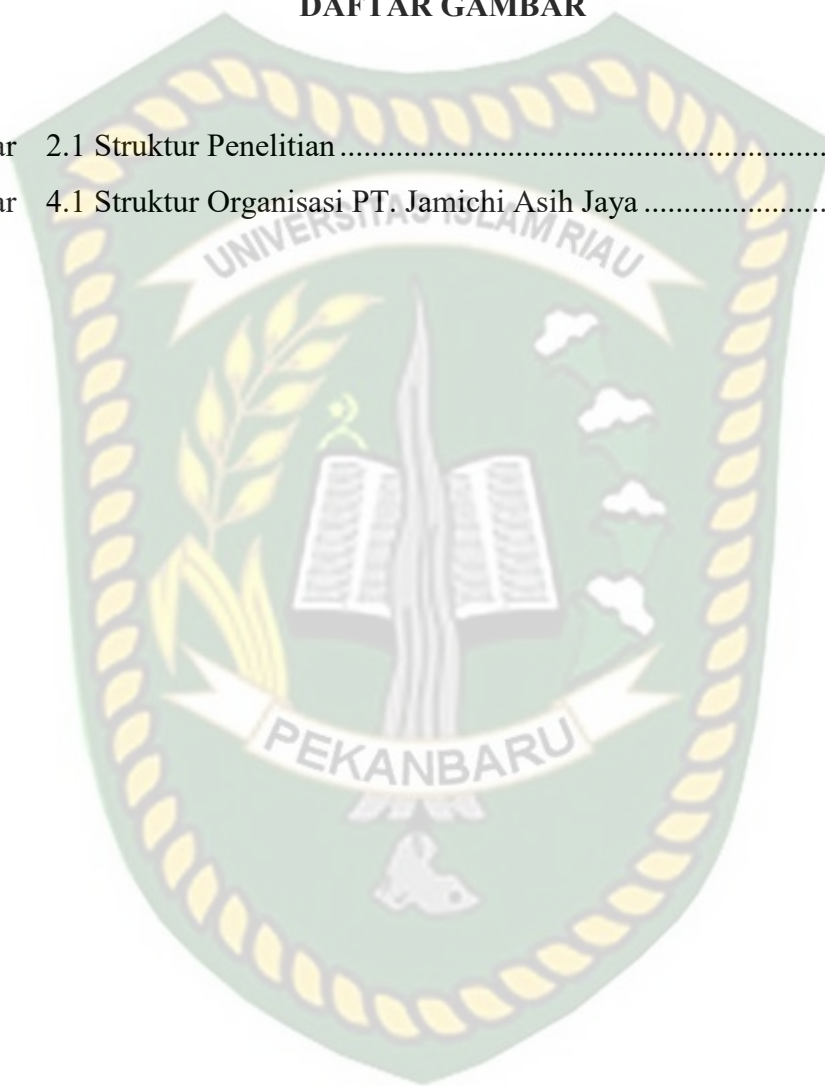
|       |      |                                                                                                                |     |
|-------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel | 5.16 | Tanggapan Responden Mengenai Mendapatkan Wewenang Lebih Terhadap Jabatan Yang Diberikan .....                  | 117 |
| Tabel | 5.17 | Tanggapan Responden Mengenai Menerima Hak Terhadap Pekerjaan Yang Diberikan .....                              | 119 |
| Tabel | 5.18 | Tanggapan Responden Mengenai Mengambil Keputusan Sesuai Dengan Kepentingan Perusahaan.....                     | 121 |
| Tabel | 5.19 | Tanggapan Responden Mengenai Memberikan Laporan Terhadap Tugas Yang Diberikan .....                            | 123 |
| Tabel | 5.20 | Tanggapan Responden Mengenai Melaksanakan Tugas Pekerjaan Dengan Teliti.....                                   | 125 |
| Tabel | 5.21 | Tanggapan Responden Mentaati Segala Peraturan Yang Ditetapkan Perusahaan .....                                 | 128 |
| Tabel | 5.22 | Tanggapan Responden Mengenai Menerima Wewenang Untuk Mematuhi Peraturan .....                                  | 129 |
| Tabel | 5.23 | Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Wewenang Pekerjaan .....                                 | 131 |
| Tabel | 5.24 | Tanggapan Responden Mengenai Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik .....                                   | 137 |
| Tabel | 5.25 | Tanggapan Responden Mengenai Menerima Tanggung Jawab Lebih Terhadap Tugas Yang Diberikan .....                 | 139 |
| Tabel | 5.26 | Tanggapan Responden Mengenai Pekerjaan Yang Diberikan Sesuai Dengan Keinginan .....                            | 142 |
| Tabel | 5.27 | Tanggapan Responden Mengenai Bersedia Menerima Tugas Tambahan Yang Diberikan Pimpinan.....                     | 143 |
| Tabel | 5.28 | Tanggapan Responden Mengenai Memiliki Semangat Kerja Tinggi Dalam Melakukan Pekerjaan .....                    | 145 |
| Tabel | 5.29 | Tanggapan Responden Mengenai Bersikap Positif Terhadap Segala Pekerjaan Yang Diberikan.....                    | 146 |
| Tabel | 5.30 | Tanggapan Responden Mengenai Patuh Terhadap Peraturan Perusahaan.....                                          | 147 |
| Tabel | 5.31 | Tanggapan Responden Datang Dan Pulang Kerja Tepat Waktu .....                                                  | 149 |
| Tabel | 5.32 | Tanggapan Responden Mengenai Memiliki Kecakapan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....                             | 152 |
| Tabel | 5.33 | Tanggapan Responden Mengenai Melaksanakan Tugas Yang Diberikan Dengan Hasil Yang Baik.....                     | 154 |
| Tabel | 5.34 | Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jamichi Asih Jaya ..... | 156 |
| Tabel | 5.35 | Uji Validitas .....                                                                                            | 160 |
| Tabel | 5.36 | Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel.....                                                                   | 161 |

|       |      |                                                                          |     |
|-------|------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel | 5.37 | Hasil Regresi Linier Berganda (Model Coefficients <sup>a</sup> ) .....   | 163 |
| Tabel | 5.38 | Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi (R).....                            | 165 |
| Tabel | 5.39 | Interprestasi Koefisien Korelasi .....                                   | 165 |
| Tabel | 5.40 | Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (Model Summary <sup>b</sup> ) .. | 166 |
| Tabel | 5.41 | Hasil Uji Simultan (ANOVA <sup>b</sup> ) .....                           | 167 |
| Tabel | 5.42 | Hasil Uji Parsial (Coefficient <sup>a</sup> ).....                       | 168 |



**DAFTAR GAMBAR**

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Struktur Penelitian .....                       | 63 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Jamichi Asih Jaya ..... | 79 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|          |   |                                              |
|----------|---|----------------------------------------------|
| Lampiran | 1 | Data Kuesioner Penelitian .....              |
| Lampiran | 2 | Data Tabulasi Kuesioner Penelitian .....     |
| Lampiran | 3 | Hasil Validitas Dan Reliabilitas.....        |
| Lampiran | 4 | Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 20.00 ..... |



Dokumen ini adalah Arsip Mlik :

**Perpustakaan Universitas Islam Riau**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek penting yang menentukan keefektifan suatu perusahaan. Perusahaan perlu melakukan investasi untuk merekrut, menyeleksi dan mempertahankan sumberdaya manusianya, Di sisi lain, perusahaan berusaha untuk mempertahankan sumberdaya manusia yang potensial. Agar sumber daya merasa puas dalam bekerja. Ketidakpuasan dalam bekerja akan menimbulkan dampak yang negative bagi perusahaan seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja. Hal tersebut menjadikan perusahaan tidak efektif karena adanya sebagian karyawan yang tidak puas dalam pekerjaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu adanya konflik peran dan wewenang pekerjaan.

Dalam lingkungan perusahaan karyawan merupakan sumber daya dan asset yang paling berharga dalam memegang peranan penting bagi penggunaan sumber daya perusahaan. Dengan pengguna sumber daya manusia yang berkualitas tinggi maka perusahaan akan mampu berperan dalam menghadapi tantangan global, karena sumberdaya manusia mempunyai pengaruh besar bagi aspek-aspek atau

bidang lainya dalam kemajuan perusahaan, sehingga dengan menggali keahlian yang dimiliki para karyawan perusahaan akan dapat mengetahui konflik peran yang biasa terjadi pada karyawan.

Robbins (2008:256), mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Menurut Mangkunegara konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stress.

Stres kerja dapat disebabkan oleh faktor lingkungan kerja seperti tekanan kerja yang berat, manajemen yang tidak sehat dan hubungan yang buruk dengan karyawan lainnya. Gejala terjadinya stress ditempat kerja dapat diamati dari perilaku para karyawan, antara lain : kepuasan kerja yang rendah, kinerja yang menurun, semangat kerja menghilang, kurangnya kreativitas dan inovasi, keputusan yang jelek, serta banyak melakukan pekerjaan yang tidak produktif. Hal tersebut dapat menyebabkan tidak kondusifnya lingkungan kerja karyawan di dalam organisasi. (Hasibuan Malayu, 2013:76). Artinya terjadinya konflik peran ketika seseorang yang melaksanakan satu peran tertentu membuatnya merasa kesulitan untuk memenuhi harapan peran yang lain.

Konflik ini cenderung makin berkembang ketika tuntutan pekerjaan dan tuntutan peran social sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Konflik mampu menghancurkan organisasi melalui penciptaan dinding pemisah antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk, dan bahkan pengunduran diri.

Hasibuan (2001) Wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan dalam suatu perusahaan. Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam authority (wewenang) selalu terdapat power (kekuasaan) and rights (hak), tetapi dalam power (kekuasaan) belum tertentu terdapat authority (wewenang) and rights (hak). Secara umum Wewenang adalah Kekuasaan menggunakan sumbar daya untuk mencapai tujuan organisasi dan secara umum tugas di definisikan sebagai kewajiban atau suatu pekerjaan yg harus dikerjakan seseorang dalam pekerjaannya.

Sejauh ini tugas hanya diartikan menjadi sesuatu yg sudah sewajibnya dan harus dilakukan bagi seorang individu dalam suatu pekerjaannya, mungkin saja dalam aktifitas nya juga. Kesimpulan akhir bahwa tugas dan wewenang memang memiliki perbedaan tetapi tetap dalam suatu hubungan bahwa tanpa wewenang orang-orang di dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa. Dengan kata lain penyertaan tugas juga berhubungan dengan wewenang.

Adapun fenomena masalah berdasarkan judul penulis buat yaitu peran konflik dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan peran setiap individu dalam suatu organisasi itu sering terjadi konflik, dari masalah kecil hingga masalah besar, masalah dengan teman kerja maupun dengan atasan. Masalah yang sering terjadi itu pertama dari lingkungan dalam kantor tentang

perbedaan pendapat sesama rekan kerja, salah mengambil keputusan dan masalah dari lingkungan luar kantor yaitu terjadi perdebatan dengan pihak luar seperti masyarakat dan lainnya. Masalah seperti ini harus cepat diatasi kantor hingga tidak terjadi masalah berkepanjangan. Berdasarkan masalah wewenang pekerjaan disini wewenang sama dengan tanggung jawab setiap individu. Akan tetapi disini penulis ingin membahas tentang wewenang pekerjaan dikantor.

Masalah yang sering terjadi tentang wewenang pekerjaan melanggar wewenang tersebut. Dari melanggar jam masuk, masalah dengan dicurangi rekan setim ataupun perusahaan, masalah pertanggung jawaban pekerjaan yang tidak selesai. Ini harus dijaga agar kepuasan setiap pekerja yang ada disana terjaga dan perusahaan pun akan meningkatkan perusahaannya kelevel tinggi lagi. Jika tidak diatasi maka pekerja akan seenaknya dalam bekerja dan karyawan lain akan merasa iri dengan tingkah karyawan yang melanggar wewenang.

Konflik yang terjadi di dalam perusahaan yaitu pada tahap awal dalam pekerjaan semua karyawan bekerja dengan baik tidak terlihat ada permasalahan yang timbul selang beberapa bulan karyawan yang bekerja dilapangan terlihat ada beberapa masalah yang dihadapi dilapangan karena adanya keluhan dari pekerja lapangan, kondisi ini diakibatkan oleh perbagian kendaraan kerja yg tidak sesuai, dan menciptakan kecemburuan sosial terhadap yang lain, sebagai contoh dari kendaraan, ada seorang pekerja yang sudah berpengalaman dan akrab terhadap manager meminta kendaraan yang tertutup (mobil minibus) dikarenakan biasanya kendaraan pick up yg digunakan, alasan pekerja meminta kendaraan tertutup adalah ketika dilapangan karyawan sering mengalami kehilangan barang-barang dan alat

perawatan tower karena barang dan alat-alat hanya di ikat di belakang dan di tutup terpal, yang menjadi masalah setelah itu tidak semua pekerja mendapatkan fasilitas yang sama, karena daerah yg di tuju berbeda-beda ancaman, daerah yang rawan terjadi pencurian akan diberikan kendaraan tertutup, sedangkan yang cukup aman dan pandai menjaga barangnya merasa rugi hanya mendapatkan kendaraan pick up.

Sekarang perusahaan mau mencoba meratakan kendaraan cmn membutuhkan lumayan banyak biaya jdi perlahan sedikit demi sedikit, namut tetap sesuai daerah yg memenuhi syarat untuk mendapatkan kendaraan tertutup

PT. JAMICI ASIH JAYA perusahaan ini berasal dari kabupaten Indragiri hilir kota Tembilahan, yang dimana perusahaan ini bergerak di bidang jasa telekomunikasi dan energi, yang dimana perusahaan ini mengisi bahan bakar site-site tower telkomsel bagian Indragiri hilir Perusahaan ini adalah mitra dari PT.Kisel yang juga mitra dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

PT. Jamici Asih Jaya saat ini memiliki komisaris bernama H.Muhammad ali S.Sos,Msi dan drektris yang bernama Hj.Susiati. perusahaan ini berdiri pada tahun 1995 namun mulai bergerak nya perusahaan ini pada tahun 1996 yang saat ini masi berhjalan hingga sekarang. Pada awal nya perusahaan ini memperkejakan hanya 3 orang karyawan hingga kini telah memiliki 37 karyawan. Hal tersebut tak lepas dari kedisiplinan dan kerja keras dari gaya kepemimpinan komisaris pada PT. Jamici Asih Jaya. Yang dimana komisaris pada perusahaan ini melaksanakan tugas kepemimpinan nya tidak hanya duduk di ruangnya saja, komisaris ini selalu hadir di pagi hari dan memberikan arahan kepada karyawan nya dan tentunya gaya yang dimiliki pemimpin ini sangat berpengaruh terhadap karyawan karena merasa di

perhatikan dan tidak adanya jarak terhadap karyawan dan pemimpinnya, Hal ini dilakukan oleh komisaris perusahaan tidak lepas dari tujuan agar tidak kurang nya pelayanan terhadap konsumen. Karna perusahaan ini bergerak dengan dana oprasional pribadi dari perusahaan yang kemudian akan di bayarkan ketikan akhir bulan maka dari itu pada akhir bulan komisaris ini tidak terjadinya keterlambatan di dalam pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawannya yaitu pekerjaan yang bernama invoice atau pembayaran yang di dapat perusahaan ini dari PT. Kisel dapat di slesaikan dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan terbit nya invoice PT. Jamici Asih Jaya. Untuk melihat jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Jamici Asih Jaya pada Tahun 2019 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan PT. Jamichi Jaya Asih Berdasarkan Bagian Divisi/**  
**Bidang Pekerjaan Tahun 2019**

| No     | Bagian Divisi/Bidang     | Jumlah Karyawan |
|--------|--------------------------|-----------------|
| 1.     | Bagian Kantor/Personalia | 5               |
| 2.     | Bagian Pengawas          | 5               |
| 3.     | Bagian Lapangan          | 37              |
| 4.     | Bagian Keuangan          | 2               |
| 5.     | Bagian Operator          | 4               |
| 6.     | Security                 | 3               |
| 7.     | Bagian Koordinator       | 20              |
| Jumlah |                          | 76              |

Sumber: PT. Jamichi Jaya Asih, 2019

Dari tabel diatas, dapat dilihat jumlah karyawan yang bekerja di PT. Jamichi Jaya Asih pada tahun 2019 berjumlah 76 orang. Dimana pada bagian

kantor/personalia berjumlah 5 orang karyawan. Pada bagian pengawas berjumlah 5 orang karyawan. Selanjutnya pada bagian lapangan berjumlah 37 karyawan. Bagian keuangan berjumlah 22 orang. Kemudian pada bagian operator berjumlah 4 karyawan. Pada bagian security berjumlah 3 karyawan. Dan terakhir pada bagian coordinator berjumlah 20 orang karyawan. Fokus sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang bertugas pada bagian lapangan yang berjumlah sebanyak 37 karyawan.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Kepuasan kerja harus ditingkatkan didalam suatu perusahaan yang sedang berkembang agar perusahaannya selalu mendapatkan hal yang positif dan naik. Jika dalam kepuasan karyawan perusahaan menurun maka perusahaan tersebut akan mengalami penurunan. Masalah dalam kepuasan ini juga bisa terjadi karena adanya konflik pekerja dan masalah wewenang pekerja. Maka dari itu penulis akan meneliti satu persatu masalah yang timbul agar masalah tersebut akan diatasi.

Tingkat kepuasan karyawan perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang dicapai oleh karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kepuasan para karyawan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Adapun

permasalahan pada PT. Jamichi Jaya Asih, menemukan masih banyak dijumpai karyawan yang terlambat masuk bekerja, meninggalkan tempat bekerja pada saat jam kerja, banyaknya tuntutan kerja serta hubungan dengan rekan kerja yang kurang baik. Hal-hal tersebut tentunya akan mengganggu konsentrasi bekerja, menurunkan disiplin sehingga pada akhirnya kinerja yang dihasilkan tidak optimal. Sulitnya menyeimbangkan urusan pekerjaan dapat menimbulkan *role conflict*, sehingga dapat mengganggu aktivitas pekerjaan yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja karyawan baik pria ataupun wanita.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Karyawan pada PT. Jamichi Jaya Asih bagian lapangan menunjukkan kepuasan kerja yang baik karena sebagian besar dari karyawan telah bekerja dengan maksimal dan mencapai target yang ditentukan perusahaan. Karyawan menunjukkan sikap positifnya terhadap pekerjaan dengan hal ini maka perusahaan memberikan tugas jabatan atas wewenangnyanya dalam bekerja sehingga karyawan yang bekerja merasa aman serta terjaminnya karirnya dalam perusahaan. Untuk menghindari konflik kerja yang terjadi maka karyawan bagian personalia mampu mengendalikan emosional pada dirinya, bekerja sama dengan karyawan lainnya, menjalin hubungan kerja yang baik, menjalin komunikasi yang efektif dan menjaga

sikap terhadap karyawan lainnya serta mengadakan pertemuan di luar jam kantor untuk menjalin komunikasi yang baik.

Seseorang karyawan yang telah puas atau merasa senang terhadap pekerjaannya akan mempunyai semangat tinggi dalam pekerjaannya sehingga pekerjaan semakin optimal. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas atau kecewa terhadap pekerjaan cenderung malas terhadap pekerjaannya dan akan melakukan hal-hal yang merugikan terhadap perusahaannya seperti menjelek-jelekkan perusahaan sendiri di depan orang lain, melakukan korupsi, dan lain-lain.

Jika kepuasan kerja pada PT. Jamichi Jaya Asih meningkat atau menurun bisa berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan yang berdampak pada tingkat absensi karyawan. Berikut ini dapat dilihat dari data absensi karyawan ditahun 2019 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Karyawan Bagian Lapangan Pada PT. JAmichi Jaya Asih Tahun 2019**

| No           | Bulan     | Jumlah Karyawan | Alpa | Cuti | Izin | Sakit | Jumlah |
|--------------|-----------|-----------------|------|------|------|-------|--------|
| 1            | Januari   | 37              | 0    | 0    | 1    | 3     | 4      |
| 2            | Februari  | 37              | 0    | 0    | 2    | 0     | 2      |
| 3            | Maret     | 37              | 0    | 0    | 3    | 0     | 3      |
| 4            | April     | 37              | 0    | 0    | 2    | 1     | 3      |
| 5            | Mei       | 37              | 0    | 5    | 5    | 2     | 12     |
| 6            | Juni      | 37              | 0    | 8    | 2    | 2     | 12     |
| 7            | Juli      | 37              | 0    | 0    | 0    | 0     | 0      |
| 8            | Agustus   | 37              | 0    | 0    | 2    | 0     | 2      |
| 9            | September | 37              | 0    | 0    | 0    | 0     | 0      |
| 10           | Oktober   | 37              | 0    | 0    | 0    | 1     | 1      |
| 11           | November  | 37              | 0    | 0    | 1    | 1     | 2      |
| 12           | Desember  | 37              | 0    | 3    | 4    | 1     | 8      |
| Jumlah Total |           |                 | 0    | 16   | 22   | 11    | 49     |

Sumber: PT. Jamichi Jaya Asih, 2019

Pada tabel diatas menjelaskan tingkat ketidak hadiran karyawan meningkat dari bulan Januari hingga bulan Mei 2019 karena banyaknya karyawan yang mengajukan izin, sedangkan bulan Januari terdapat banyaknya karyawan yang mengajukan sakit. Kemudian pada bulan Mei hingga Juni terdapat banyaknya karyawan yang mengajukan cuti, hal ini dikarenakan pada bulan mei sampai juni merupakan cuti bersama pada hari raya idul fitri. Hal ini membuat perusahaan harus terus meningkatkan kedisiplinan, agar dapat mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan dan meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja serta mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku dilingkungan perusahaan.

Pada bagian lapangan sering terjadinya konflik kerja hampir setiap bulannya. Beberapa dari karyawan menunjukkan sikap yang tidak baik dengan tidak ramah antara karyawan, komunikasi yang kurang efektif, bersikap acuh tak acuh, bersaing untuk menduduki jabatan dengan tidak sehat dan terdapatnya karyawan yang suka bergosip dan membicarakan karyawan lainnya. Hal ini dapat menimbulkan ketegangan dalam pekerjaan dan hubungan kerja yang tidak sehat sehingga hal ini berdampak pada menurunnya tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja mengakibatkan dalam setiap tahunnya ada karyawan yang berhenti bekerja.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Jamichi Jaya Asih menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Pada kenyataanya sumber daya manusia mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, hal ini bisa menimbulkan terjadinya konflik yang bervariasi. Konflik akan menjadi suatu masalah bila orang-orang yang terlibat dengan konflik tidak dapat mengatur konflik secara efektif. Bahkan konflik

akan menjadi kekuatan yang merusak orang dan organisasi. Bila konflik di-manage secara efektif, maka konflik akan menjadi kekuatan yang membangun. (John Suprianto, 2003:125).

Selain konflik peran, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah wewenang pekerjaan. Tanpa ada wewenang terhadap suatu pekerjaan, janganlah mengerjakan pekerjaan tersebut, karena tidak mempunyai dasar hukum untuk melakukannya. (Malyu S.P. Hasibuan 2011:4).

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti menemukan fenomena bahwa karyawan di perusahaan tersebut memiliki permasalahan tentang konflik peran dan wewenang pekerjaan yang sepenuhnya belum sesuai dengan tugas tanggung jawab dengan kepuasan kerja karyawan. Sehingga perusahaan tersebut akan mendapatkan kerugian yang besar secara materi atau uang yang sangat besar bahkan kerugian non materi atau kehilangan kepercayaan terhadap publik apabila kepuasan karyawan dalam bekerja mengalami penurunan dan menemukan masih banyak dijumpai karyawan yang mempunyai banyaknya tuntutan kerja serta hubungan dengan rekan kerja yang kurang baik. Hal-hal tersebut tentunya akan mengganggu konsentrasi bekerja, menurunkan disiplin sehingga pada akhirnya kinerja yang dihasilkan tidak optimal, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul penelitian: **“Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jamichi Jaya Asih”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, rumusan masalah dalam peneltian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah konflik peran, wewenang pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya
2. Bagaimanakah pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya
3. Faktor manakah yang lebih berpengaruh dominan antara konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui konflik peran, wewenang pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Jaya Asih.
3. Untuk mengetahui factor mana yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dari hasil penelitian adalah:

#### 1. Bagi Penulis

Untuk menambah pengalaman penulis dalam mengembangkan wawasan dan menerapkan teori-teori yang di peroleh selama kuliah khususnya dalam sumber daya manusia.

#### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan masukan bagi organisasi sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia.

#### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi dalam menambah ilmu pengetahuan dan dapat di jadikan referensi yang kelak bermanfaat bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

### 1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan suatu pola dalam penyusunan karya ilmiah, dalam menggambarkan secara garis besar deskripsi dan penjelasan dari bab pertama hingga bab terakhir. Hal ini ditujukan agar dapat memudahkan pembaca dalam memahami karya ilmiah yang telah dibuat. Penelitian ini terdiri dari enam bab, yaitu :

## BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menyajikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB II: TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendasari masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dan menjelaskan variabel penelitian serta hipotesis.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian, yaitu lokasi dan objek penelitian, operasional variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan.

## BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan secara garis besar mengenai sejarah singkat karyawan PT. Jamichi Jaya Asih, Struktur dan Organisasi, Visi dan Misi serta kegiatan PT. Jamichi Jaya Asih, Struktur Organisasi Perusahaan.

## BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini peneliti akan membahas mengenai pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Jaya Asih.

## BAB VI: PENUTUP

Dalam Bab ini merisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pemberian saran-saran yang diharapkan berguna bagi perusahaan (PT. Jamichi Jaya Asih).



## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kepuasan Kerja

##### 2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relative puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut kaswan (2014:88) kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja juga

bisa didefinisikan sebagai perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai penting pekerjaannya (Noe et al, 2006:436) dalam Kaswan (2014:246).

Selain itu menurut Robbins dalam Sri Indrastuti (2012:66) kepuasan kerja merupakan penilaian seorang karyawan terhadap betapa puas dan tidak puas akan pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerja yang diskrit atau terbedakan dan terpisah satu sama lain.

Menurut Veithzal Rivai (2005:275) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut malayu S.P Hasibuan (2008:202) kepuasan kerja sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan dan luar pekerjaan.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2009:323) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan menurut Handoko (1992) dalam Sutrisno (2009:75), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya para karyawan. Ini

tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Menurut Robbins (1996) dalam Sopiah (2008:170). Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Porter dalam Sopiah (2008:170) menambahkan, *Job satisfaction is difference between how much of something there should be and how much there is now*, yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.

Menurut Luthans (2006:243) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Ada tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja: pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Kedua: kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Menurut Ricahard, Robert dan Gordon (2012:312) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan atas apa yang ia kerjakan atau atas apa yang ia rasakan terhadap pekerjaannya itu sendiri. Namun ketidakpuasan kerja akan muncul jika harapan seseorang tidak terpenuhi. Maka dari itu adanya balas jasa terhadap karyawan juga sangat penting diperhatikan, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaan itu.

### 2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Sopiah (2008:173), Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Maslow

Teori ini dikemukakan oleh Maslow tahun (1994) dalam Sopiah (2008:173) menyebutkan bahwa kebutuhan manusia berjenjang atau bertingkat, mulai dari tingkatan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Tingkatan dimaksud adalah (1) *physiological needs* yaitu kebutuhan dasar manusia agar dapat tetap bertahan hidup, seperti makanan, pakaian, perumahan. (2) *Safety needs*, meliputi rasa aman dalam bekerja, (3) *Social needs*, kebutuhan akan rasa memiliki, social dan kasih sayang, (4) *Self actualization*, potensi diri.

## 2. Teori ERG Alderfer

Alderfer membagi hierarki kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan (Alderfer, 1972, dalam Sopiah, 2008:173) sebagai berikut : (1) Eksistensi, kebutuhan-kebutuhan manusia akan makanan, udara, gaji, air, kondisi kerja. (2) Keterkaitan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan social dan interpersonal yang baik. (3) Pertumbuhan; kebutuhan-kebutuhan individu untuk memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan memberdayakan kreativitas, potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

## 3. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua factor (dalam Sopiah, 2008:173) adalah (1) Ada sekelompok kondisi ekstrinsik meliputi; gaji keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervise, hubungan interpersonal. Apabila factor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas. (2) Ada sekelompok kondisi intrinsik meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan pertumbuhan. Apabila kondisi instrinsik ini dipenuhi organisasi maka karyawan akan puas.

Menurut Rivai (2004:477) Ada beberapa teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu teori ketidak sesuaian (Discrepancy theory), teori keadilan (equity theory) dan teori dua faktor (Two Faktor Theory). Untuk lebih lengkapnya ketiga teori ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Teori ketidak sesuaian (Discrepancy theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga

apabila kepuasan diperoleh melebihi yang diinginkan, maka orang akan lebih puas lagi, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

## 2. Teori keadilan (Equity theory)

Menurut teori ini orang akan merasa puas atau tidak tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Komponen utama dalam teori ini adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seseorang karyawan yang diperoleh pekerjaannya seperti gaji/upah, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi.

## 3. Teori dua Faktor ( Two factor theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu :

### 2.2 *Satisfiers atau motivator*

Satisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, adakesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

### 2.3 *Dissatisfies (hygiene factor)*

Dissatisfies adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidak puasan yang terdiri dari : gaji, upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status.

#### 2.1.3 **Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Bisen dan Priya (2010) menyatakan kepuasan kerja terjadi ketika seorang pegawai merasa bahwa dia telah melakukan sesuatu yang penting dan bernilai yang layak mendapatkan pengakuan, dan perasaan senang. Kepuasan menciptakan kepercayaan diri, loyalitas, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja pegawai dalam Kaswan (2014:246).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:271) menyatakan bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh beberapa hal antara lain:

1. Penentuan kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan di tentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Artinya apabila seseorang tidak dapat memenuhi kebutuhannya dengan pekerjaannya maka seseorang tersebut cenderung merasakan ketidak puasan, demikian sebaliknya apabila ia dapat memenuhi kebutuhannya dengan imbalan atas pekerjaannya maka ia akan merasakan kepuasannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang di peroleh individu dari pekerjaannya. Bila di harapkan lebih besar dari apa yang di terima,

orang tidak akan puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

### 3. Pencapaian nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari prestasi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

### 4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu di perlukan di tempat kerja.

### 5. Komponen genetik (*Genetic Components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyatakan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

#### 2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2014:92-93) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pemenuhan kepuasan kerja (*need fulfillment*).

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.

#### 2. Perbedaan (*discrepancies*).

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang di harapkan dan yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.

3. Pencapaian nilai (*value attainment*).

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*equity*).

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5. Komponen genetik (*genetic components*).

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

Menurut Moh. Aa'ad (2009) dalam Donni Juni Priansa (2014:301) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a) Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan kejiwaan pegawai, yang meliputi: minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap bekerja, bakat, dan keterampilan.
- b) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai, dengan atasannya maupaun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c) Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.

- d) Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Herzberg dalam Donni Juni Priansa (2014:304) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu:

1) Faktor Ekstrinsik.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara ekstrinsik adalah:

a. Gaji atau Upah

Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya.

b. Keamanan Kerja

Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.

c. Kondisi Kerja

Pegawai akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana yang kondusif, kerja sama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja.

d. Status

Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

e. Kebijakan Organisasi

Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai.

f. Mutu Teknik Pengawasan

Standar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

g. Interaksi antara Pegawai

Dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinan.

2) Faktor Intrinsik

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara intrinsik adalah:

a. Pengakuan (*recognition*)

Penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.

b. Tanggung Jawab (*responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

c. Prestasi (*achievement*)

Pegawai yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

d. Pekerjaan Itu Sendiri (*the work it self*)

Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motifasi untuk dilaksanakan dengan baik.

e. Kemungkinan Untuk Berkembang (*the possibility of growth*)

Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses.

f. Kemajuan (*advancement*)

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motifasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya.

### 2.1.5 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidak puasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan kerja atau ketidak puasan kerja. Berikut ini di urai kan mengenai dampak kepuasan kerja pegawai menurut Donni Juni Priansa (2014:294-297) adalah:

1. Kinerja, sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motifasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Robbins (2006) menyatakan bahwa produktifitas kerja pegawai mengarahkan pegawai pada kepuasan kerja. Jika pegawai melakukan pekerjaan yang baik, maka organisasi akan menghargai produktifitas tersebut. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat berupa gaji atau promosi yang kemudian dapat menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja. Dapat dikatakan, pegawai yang senang dan merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih

produktif. Sebaliknya, jika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya maka produktifitasnya juga rendah.

2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Berbeda dengan kinerja, OCB menurut Schanke (Spektor:1997) adalah perilaku di luar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi. Contohnya antara lain tepat waktu, membantu rekan kerja, memberikan usulan untuk memperbaiki organisasi, dan tidak menyia-nyiakan waktu di tempat kerja.
3. Perilaku menghindar (*Withdrawal behavior*), ketidak hadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Semakin rendah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin sering pula mereka tidak hadir atau datang terlambat bahkan mereka pindah dari pekerjaannya. Pegawai yang menyukai pekerjaannya akan lebih bersemangat untuk datang ketempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya.
4. *Burnout*, adalah emosinal *distress* atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan.

Teori *burnout* mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain, seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial. Maslach dan Jackson (Spektor,1997) menyatakan bahwa burnout terdiri dari tiga komponen:

- a. Dispersonalisasi, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain.
- b. *Emotional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja.
- c. Berkurangnya *personal accomplishment*, yaitu perasaan bahwa tidak ada hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

Kelelahan emosional merupakan reaksi terhadap perasaan negatif pegawai ketika pekerjaannya tidak memuaskan.

a) Kesehatan mental dan fisik, terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian longitudinal menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau rentang kehidupan. Kesehatan mental dan fisik ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan level jabatan.

b) Perilaku kontra produktif, perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja maupun tidak sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi penyerangan terhadap rekan kerja, penyerangan terhadap

organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi sering kali dihubungkan dengan ketidak puasan dan frustrasi di tempat kerja.

c) Kepuasan hidup, saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi pegawai juga terpengaruh oleh kejadian dan situasi di luar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu diluar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal itu dapat dinilai berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga atau reaksi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasn terhadap kehidupan.

Sedangkan menurut Kinichi dan Fugate (2012), Luthans (2011), Bisen dan Priya (2010), dan Robbins dan Judge (2013) dalam Kaswan (2014:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak kepada keterlibatan kerja, komitmen organisasi, perilaku warga organisasi (*organizational citizenship beehavior*), sikap kerja yang positif. Kepuasan hidup, kepuasan pelanggan, menurunkan konflik, menurunkan penggantian pegawai, penyakit jantung, stres, penarikan berfikir, ketidak hadiran, dan penyimpangan ditempat kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2013:78), ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis (kerangka keluar-pengaruh-kesetiaan-

pengabdian) sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Di bawah ini menunjukkan empat respon kerangka tersebut, yang berbeda dari satu sama lain bersama dengan dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Respon-Respon tersebut didefinisikan sebagai berikut:

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

Jadi ketika karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaannya sekarang maka karyawan tersebut akan memberikan suatu timbal balik yang lebih baik, bisa berupa peningkatan kinerja atau komitmen terhadap organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja. Sedangkan ketika karyawan tidak merasa puas maka karyawan cenderung melakukan sebaliknya dari ketika merasa puas dengan pekerjaannya tersebut.

### 2.1.6 Responden Terhadap Ketidak Puasan Kerja

Dalam suatu organisasi dimana sebagian terbesar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja. Tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasakan ketidak puasan dapat ditunjukkan dalam berbagai cara. Menurut Robbins dalam Wibowo (2009:338) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif yaitu :

1. Keluar (*Exit*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*Voice*), ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.
3. Mengabaikan (*Neglect*), ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan makin banyak.
4. Kesenyapan (*Loyalty*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2013) dalam Kaswan (2014:108) sebagai berikut:

- a) *Singel global rating*, yaitu tidak lain dengan individu merespon atau satu pertanyaan seperti: dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas

Anda dengan pekerjaan Anda? Responden menjawab antara”*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.

- b) *Summation Score* lebih canggih, Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan merasakan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Kepuasan kerja tidak selalu dan tidak mudah diperoleh setiap karyawan. Sebagian mereka mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan. Aneka bentuk manifestasi ketidakpuasan dalam pekerjaan (Kaswan, 2014:109) antara lain:

1. Perubahan Perilaku.
2. Penarikan Kerja secara Fisik.
3. Penarikan Kerja secara Psikologis.

#### **2.1.7 Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bermanfaat dalam meningkatkan motivasi, mengurangi perasaan stress, meningkatkan komitmen organisasi, dan lain-lain. Untuk itu kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan. Hal-hal berikut mungkin dapat meningkatkan kepuasan kerja:

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.
2. Memiliki gaji, tunjangan, dan kesempatan promosi yang adil.
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.

4. Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan. (Luthans,2011) dalam Kaswan (2014:111).

Menurut Kaswan (2014:112) menyatakan ada beberapa cara meningkatkan kepuasan kerja:

1. Bayarlah karyawan dengan adil, karyawan yang percaya bahwa sistem penggajian /upah yang tidak adil cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Ini tidak hanya berlaku pada gaji atau upah, tetapi juga pada tunjangan. Sebenarnya, ketika orang diberi kesempatan untuk memilih tunjangan yang paling mereka inginkan, kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung meningkat.

2. Tingkatkan kualitas pengawasan, diketahui bahwa kepuasan sangat tinggi diantara karyawan yang memiliki penyelia yang kompeten, memperlakukan mereka dengan hormat, dan memiliki minat terbaik terhadap pikiran. Juga, kepuasan meningkat ketika para karyawan percaya bahwa mereka memiliki alur komunikasi terbuka dengan atasannya.

3. Mendesentralisasikan kekuasaan organisasi, desentralisasi adalah tingkat kapasitas membuat keputusan ada ditangan beberapa orang, bukan disatu orang atau segelintir orang. Apabila kekuasaan didesentralisasi, karyawan diberi hak berpartisipasi secara bebas dalam pengambilan keputusan. Hal ini berkontribusi terhadap perasaan puas karena mereka yakin bahwa mereka memiliki dampak yang berarti terhadap organisasi.

4. Sesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat mereka, karyawan banyak memiliki minat dan ini kadang-kadang terpuaskan ditempat kerja. Akan tetapi, semakin banyak karyawan yang dapat memenuhi minat mereka selagi

bekerja, semakin puas mereka dengan pekerjaan itu. Misalnya, penelitian terbaru menemukan bahwa lulusan perguruan tinggi lebih puas dengan pekerjaannya ketika pekerjaan itu sesuai dengan jurusannya dari pada yang diluar bidang yang diminatinya (Kaswan, 2012).

Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu dilakukan sehingga pegawai akan bertahan dalam organisasi dan menjadi aset yang penting bagi organisasi.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:311) upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui:

1. Perubahan struktur kerja.

Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan perluasan pekerjaan atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran.

Perubahan sistem pembayaran bagi pegawai yang didasarkan pada teknik sebagai berikut:

- a. Pembayaran berdasarkan keahlian (skill-based pay), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya dari pada posisinya dalam organisasi.
  - b. Pembayaran berdasarkan jasanya (merit pay), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan kinerjanya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri.
  - c. Pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok (gainsharing), dimana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.
3. Pemberian jadwal kerja fleksibel.

Pemberian jadwal kerja yang fleksibel namun taat terhadap aturan organisasi juga merupakan salah satu solusi untuk mendorong kepuasan kerja pegawai. Pegawai diberikan kesempatan untuk memandatkan pekerjaannya pada waktu tertentu. Ini memberikan fleksibilitas waktu bagi pegawai untuk mengatur pekerjaannya sendiri.

4. Program pendukung.

Organisasi menyediakan program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pusat kesehatan dan kebugaran, reaksi, penghasilan tambahan, beasiswa bagi anak-anak pegawai, dan berbagi program pendukung lainnya.

### **2.1.8 Dimensi Kepuasan Kerja**

Seperti disebutkan di atas bahwa pengertian kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang ditunjukkan dengan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Hasibuan

(2008:45) indikator kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Menyenangi Pekerjaannya.

Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2. Mencintai Pekerjaannya.

Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

3. Moral Kerja Positif.

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

4. Disiplin Kerja.

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

5. Prestasi Kerja.

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu

Sedangkan Menurut Robbins dan Judge (2013:79), kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri dengan indikator: tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab.
2. Gaji saat ini, dengan indikator: sistem penggajian dan keadilan penggajian.
3. Kesempatan promosi, dengan indikator: peluang promosi.
4. Pimpinan, dengan indikator: gaya memimpin.
5. Rekan kerja, dengan indikator: dukungan antar rekan kerja.

## **2.2 Konflik Peran**

### **3.2.1 Pengertian Konflik Peran**

Ada berbagai definisi yang diungkapkan oleh para ahli tentang konflik. Diantaranya yang diungkapkan Putman dan Pool dalam Wijono (2011:177), konflik didefinisikan sebagai interaksi antara individu, kelompok atau organisasi yang membuat tujuan atau arti yang berlawanan dan merasa bahwa orang lain sebagai pengganggu yang potensial terhadap pencapaian tujuan mereka.

Konflik merupakan interaksi sosial antar individu atau kelompok lebih dipengaruhi oleh perbedaan daripada persamaan (Maftuh, 2005:47). Konflik yang dikelola dapat menimbulkan dampak positif bagi organisasi, begitupun sebaliknya konflik yang tidak dapat di kelola akan memperburuk prestasi kerja maupun organisasi. Semua itu tergantung dengan cara bagaimana menyikapi dan mengatasi konflik tersebut.

Menurut Robbins (2003:53) konflik adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya.

Robbins (2003:252) peran adalah seperangkat pola-pola perilaku yang diharapkan terhadap seseorang yang memegang jabatan / pekerjaan di dalam kelompok. Istilah peran dapat dikaitkan dengan identitas, persepsi, dan harapan. Identitas peran ialah sikap dan perilaku nyata seseorang yang konsisten dengan peran yang harus dilakukan. Jika perilakunya pas dengan peran yang seharusnya dilakukan, maka itulah identitas peran. Persepsi peran ialah sebuah sudut pandang individual tentang bagaimana seharusnya berperan dalam sebuah situasi tertentu. Hal ini berkaitan dengan persepsi peran menurut orang yang melihatnya.

Pendapat lain muncul dari Mangkunegara (2011:21) yang berpendapat bahwa konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok. Harapan peran berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar. Jika keseluruhan harapan peran tidak dengan jelas menunjukkan tugas-tugas apa yang seharusnya dilaksanakan seseorang dan bagaimana individu seharusnya berperilaku, maka akan terjadi kekacauan peran. Kekacauan peran dapat disebabkan baik oleh harapan-harapan peran yang tidak

memadai maupun harapan-harapan peran yang tidak bersesuaian. Harapan-harapan peran yang tidak konsisten menciptakan konflik peran bagi seseorang.

Menurut Robbins and Judge yang diterjemahkan oleh Saraswati dan Sirait (2015:183) konflik peran adalah suatu situasi yang mana individu dihadapkan oleh ekspektasi peran yang berbeda-beda.

Menurut Kreitner and Kinicki yang diterjemahkan oleh Biro Bahasa Alkemis (2014:15), konflik peran terjadi ketika anggota tatanan peran yang berbeda mengharapkan hal yang berbeda dari penerima peran.

Sedangkan menurut Handoko (2012:349) mengatakan bahwa konflik peran dalam diri individu yaitu sesuatu yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

Sedangkan menurut Arfan Ikhas Lubis (2010:57) menyatakan bahwa: Konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh individu yang bisa menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja dan berpotensi menurunkan motivasi kerja. Konflik peran berdampak negatif terhadap perilaku individu, seperti timbulnya ketergantungan kerja, penurunan komitmen pada organisasi dan penurunan kinerja secara keseluruhan.

Konflik peran adalah sebuah situasi dimana seorang individu dihadapkan pada berbagai harapan peran. Hal ini terjadi bila seorang individu mendapati bahwa pemenuhan dengan satu tuntutan peran memungkinkan terjadinya pemenuhan yang

lebih sulit dengan yang lainnya, ini termasuk suatu situasi dimana dua atau lebih harapan-harapan peran itu saling bertentangan. (Robbins, 2003:253).

Menurut Gibson (1995:215) : konflik peran adalah dua atau lebih tuntutan yang dihadapi individu secara simultan, dimana pemenuhan yang satu menghalangi pemenuhan yang lainnya.

Konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara berbarengan dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabaikannya perintah yang lain (Wolfe dan Snoke 1962) dalam Cahyono dan Ghozali (2002:140). Konflik peran mengacu pada munculnya ketidaksesuaian tekanan peran.

Berdasarkan definisi diatas maka disimpulkan bahwa Konflik peran muncul saat ini yang terjadi lebih dari satu permintaan dari sumber yang berbeda yang menimbulkan suatu ketidakpastian pada pegawai. Konflik peran ini dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap perilaku pegawai, seperti munculnya ketegangan kerja yang akhirnya menimbulkan perasaan tidak nyaman ketika berada dilingkungan kerjanya.

### **3.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Peran**

Menurut Sedarmayanti (2013:255) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi konflik peran sebagai berikut :

1. Masalah Komunikasi

Hal ini diakibatkan salahnya pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang kurang atau sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu yang tidak konsisten.

## 2. Masalah Struktur Organisasi

Hal ini disebabkan karena adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

## 3. Masalah Pribadi

Hal ini disebabkan, karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Sedangkan Menurut Stoner, et al. (1990) dalam Sunyoto (2012:73) faktor-faktor yang mempengaruhi konflik peran adalah sebagai berikut :

### 1. Time pressure

Semakin banyak waktu yang digunakan untuk bekerja maka semakin sedikit waktu untuk keluarga.

### 2. Family size dan support

Semakin banyak anggota keluarga maka semakin banyak konflik, dan semakin banyak dukungan keluarga maka semakin dikit konflik.

### 3. Kepuasan kerja

Semakin tinggi kepuasan kerja maka konflik yang dirasakan semakin sedikit.

#### 4. *Size of firm*

Banyaknya pegawai dalam instansi mungkin saja mempengaruhi konflik peran seseorang

#### 3.2.3 Jenis-Jenis Konflik Peran

Menurut Rizzo et al. Dalam Winardi (2007:198) mengklasifikasikan konflik peran sebagai berikut:

- a. *Intrasender role conflict*, yang dapat terjadi jika terdapat *incompatible* pesan-pesan dan perintah-perintah yang berbeda yang bersumber dari seorang anggota *role-set*.
- b. *Intersender role conflict*, yang dapat terjadi jika pesan-pesan atau perintah-perintah yang berasal dari seorang *role senders* bertentangan dengan pesan-pesan atau perintah-perintah yang berasal dari *role sender* lainnya.
- c. *Interrole conflict*, yang terjadi jika perintah-perintah yang berkaitan dengan keanggotaan seseorang pada suatu kelompok *incompatible* dengan perintah-perintah yang berasal dari keanggotaannya pada kelompok yang lain.
- d. *Person-role conflict*, yang dapat terjadi jika tuntutan peran tidak sesuai dengan nilai-nilai, sikap, atau pandangan-pandangan *focal person*.

Sedangkan Menurut McShane, (2005:211) dalam Suhartini dan Nana Habib Maulana (2011:57) ada tiga ciri konflik peran yang dapat terjadi dalam organisasi:

1. Konflik peran pribadi (*person-role conflict*). Konflik ini terjadi jika tuntutan peranan melanggar nilai-nilai dasar, sikap, dan kebutuhan individu yang

menduduki suatu posisi. meliputi: sikap terhadap tujuan terkait kepentingan tujuan organisasi, kelompok maupun individu.

2. Konflik intra peran (*intrarole conflict*). Konflik ini terjadi jika individu yang berbeda merumuskan suatu peranan menurut perangkat harapan yang berbeda sehingga tidak mungkin bagi orang yang memegang peranan untuk memenuhi semua harapan tersebut. meliputi: pendapat individu dalam organisasi, kesamaan pemikiran yang sepaham dengan atasan, kemampuan menempatkan diri di dalam organisasi dan kemampuan bekerja secara profesional.
3. Konflik antar peran (*interrole conflict*). Konflik antar peran dapat terjadi karena menghadapi peranan ganda. Konflik itu terjadi karena individu secara simultan (berbarengan) menampilkan banyak peranan, beberapa di antaranya mempunyai harapan yang bertentangan. meliputi: mendahulukan kepentingan organisasi, bekerja ditempat yang tidak tepat dan ketidaknyamanan dalam pekerjaan.

Menurut Katz, et al. (1978) dalam Winardi (2003:271) terdapat enam tipe konflik peran, yang menurut mereka relatif umum terlihat dan dijumpai pada berbagai organisasi, antara lain:

1. Konflik intra pengirim (*intrasender conflict*) Konflik ini timbul apabila seorang supervisor tunggal memberikan sejumlah tugas yang tidak sesuai satu sama lainnya (*incompatible*).
2. Konflik antar pengirim (*intersender conflict*) Konflik ini muncul apabila perintah-perintah atau ekspektasi-ekspektasi dari satu orang atau kelompok,

berbenturan dengan ekspektasi atau perintah-perintah orang lain, atau kelompok-kelompok lain. Contoh: Apabila atasan memerintahkan seorang supervisor untuk mempercepat produksi, dan para pekerja, menjelaskan bahwa setiap upaya untuk mengikuti perintah tersebut akan menyebabkan munculnya kesulitan-kesulitan.

3. Konflik orang-peranan (person-role conflict) Konflik ini timbul apabila tuntutan-tuntutan peranan dalam hal melaksanakan pekerjaan bertentangan dengan kebutuhan-kebutuhan atau nilai-nilai individu yang bersangkutan. Contoh: seorang eksekutif yang diperintahkan untuk memberi uang suap kepada seorang pejabat tertentu, mungkin akan merasa bahwa tugas tersebut sangat tidak etikal. Tetapi, dilain pihak pertimbangan-pertimbangan karirnya menyebabkan-nya sulit untuk tidak melaksanakan perintah tersebut.
4. Konflik yang timbul karena beban kerja yang berlebihan (in role overload conflict) Dalam kondisi ini sang individu menghadapi perintah-perintah dan ekspektasi-ekspektasi dari sejumlah sumber yang tidak mungkin diselesaikannya dalam jangka waktu yang ditetapkan dan dalam batas-batas kualitas tertentu. Timbullah pertanyaan dalam dirinya: “apakah kiranya kualitas akan dikurbankan demi pertimbangan waktu?”. Apakah tugas-tugas tertentu dilaksanakan, sedangkan tugas lainnya diabaikan ? andaikata demikian halnya, tugas-tugas mana saja perlu diberi prioritas ? Dilema macam ini merupakan bagian konstan dari tugas seseorang manajer.

5. Ambiguitas peranan (role ambiguity) Keadaan demikian muncul apabila sang individu memperoleh informasi yang tidak lengkap atau tidak jelas tentang tanggung jawabnya. Maka sang individu tersebut tidak mengetahui dengan pasti apa yang seharusnya dilakukannya. Ambiguitas peranan seringkali dialami para manajer baru, yang diberi tugas dan tanggung jawab tertentu, tanpa mendapatkan informasi mengenai bagaimana seharusnya tugas-tugas tersebut perlu dilaksanakan.
6. Konflik antar peranan (inter-role conflict) Konflik ini muncul apabila berbagai macam peranan yang dijalankan oleh orang yang sama menyebabkan timbulnya tuntutan-tuntutan yang berbeda. Hubungan antara pekerjaan dan keluarga misalnya telah menjadi sebuah sumber ketegangan yang makin meningkat, terutama pada keluarga-keluarga dengan dua macam karir. Para pekerja mau tidak mau harus memadukan peranan mereka sebagai manajer, sebagai orang tua, dan sebagai suami atau istri. Masalah yang umumnya dihadapi adalah bahwa tuntutan pekerjaan menyebabkan individu-individu yang bekerja, kurang sekali waktu mereka untuk melaksanakan tanggung jawab keluarga mereka.

#### **3.2.4 Ciri-Ciri Konflik Peran (*Role Conflic*)**

Menurut Nimran (2009:91) menyebutkan ciri-ciri seseorang yang berada dalam konflik peran, yaitu :

1. Mengerjakan hal-hal yang tidak perlu.
2. Terjepit di antara dua atau lebih kepentingan yang berbeda (atasan dan bawahan atau sejawat).

3. Mengerjakan sesuatu yang diterima oleh pihak yang satu tetapi tidak oleh pihak yang lain.
4. Menerima perintah yang bertentangan.
5. Mengerjakan sesuatu atau berhadapan dengan keadaan dimana saluran komando dalam organisasi tidak terpenuhi.

### 3.2.5 Upaya-upaya Menghindari Konflik Peran (*Role Conflic*)

Menurut para ahli, individu yang mengalami konflik antara peran yang berkepanjangan akan bersaing mencari metode untuk mengurangi konflik atau mengurangi ketegangan dirasakan antara peran. Bruening and Dixon dalam Lubis (2014:17) mengemukakan bahwa metode tersebut mencakup:

1. Penyesuaian waktu atau usaha yang terlibat dalam peran sehingga mereka yang berada dalam konflik langsung kurang antara konflik satu dengan konflik lainnya. Sebagai contoh, seseorang mungkin berhenti bekerja untuk mencurahkan lebih banyak waktu untuk keluarga dan dapat mengurangi ketegangan.
2. Metode lain yaitu mengubah sikap seseorang terhadap konflik dari pada mengurangi konflik itu sendiri. Misalnya, memutuskan untuk merasa kurang bersalah dengan kurangnya waktu yang dihabiskan untuk anak-anak.
3. Mencari dan mengandalkan dukungan organisasi juga merupakan metode untuk mengatasi dan mengurangi konflik peran. Misalnya, organisasi memberikan tunjangan keluarga seperti cuti keluarga.

Menurut Horton dan Hunt dalam Liliweri (2011:291):

“seseorang mungkin tidak memandang suatu peran dengan cara yang sama sebagaimana orang lain memandangnya. Sifat kepribadian seseorang mempengaruhi bagaimana orang itu merasakan peran tersebut. Tidak semua orang yang mengisi suatu peran merasa sama terikatnya kepada peran tersebut, karena hal ini dapat bertentangan dengan peran lainnya. Semua faktor ini terpadu sedemikian rupa, sehingga tidak ada dua individu yang memerankan satu peran tertentu dengan cara yang benar-benar sama”.

Ada beberapa proses yang umum untuk penyelesaian konflik peran, yaitu antara lain:

1. Rasionalisasi
2. Pengkotakan (*Compartmentalization*)
3. Ajudikasi (*Adjudication*)
4. Kedirian (*Self*)

Keempat proses penyelesaian konflik peran akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Rasionalisasi

Rasionalisasi yakni suatu proses defensif untuk mendefinisikan kembali suatu situasi yang menyakitkan dengan istilah-istilah yang secara sosial dan pribadi dapat diterima. Rasionalisasi menutupi kenyataan konflik peran, yang mencegah kesadaran bahwa ada konflik. Misalnya, orang yang percaya bahwa “semua manusia sederajat” tapi tetap merasa tidak berdosa memiliki budak, dengan dalih bahwa budak bukanlah “manusia” tetapi “benda milik”.

## 2. Pengkotakan (*Compartmentalization*)

Pengkotakan (*Compartmentalization*) yakni memperkecil ketegangan peran dengan memagari peran seseorang dalam kotak-kotak kehidupan yang terpisah, sehingga seseorang hanya menanggapi seperangkat tuntutan peran pada satu waktu tertentu. Misalnya, seorang politisi yang di acara seminar bicara berapi-api tentang pembelaan kepentingan rakyat, tapi di kantornya sendiri ia terus melakukan korupsi dan merugikan kepentingan rakyat.

## 3. Ajudikasi (*Adjudication*)

Ajudikasi yakni prosedur yang resmi untuk mengalihkan penyelesaian konflik peran yang sulit kepada pihak ketiga, sehingga seseorang merasa bebas dari tanggung jawab dan dosa.

## 4. Kedirian (*Self*)

Kadang-kadang orang membuat pemisahan secara sadar antara peranan dan "kedirian" (*self*), sehingga konflik antara peran dan kedirian dapat muncul sebagai satu bentuk dari konflik peran. Bila orang menampilkan peran yang tidak disukai, mereka kadang-kadang mengatakan bahwa mereka hanya menjalankan apa yang harus mereka perbuat. Sehingga secara tak langsung mereka mengatakan, karakter mereka yang sesungguhnya tidak dapat disamakan dengan tindakan-tindakan mereka itu. Konflik-konflik nyata antara peran dan kedirian itu dapat dianalisis dengan konsep jarak peran (*role distance*) yang dikembangkan Erving Goffman. "Jarak peran" diartikan sebagai suatu kesan yang ditonjolkan oleh individu bahwa ia tidak terlibat sepenuhnya atau tidak menerima definisi situasi yang tercermin dalam penampilan perannya. Ia melakukan komunikasi-komunikasi

yang tidak sesuai dengan sifat dari peranannya untuk menunjukkan bahwa ia lebih dari sekadar peran yang dimainkannya. Seperti, pelayan toko yang mengusulkan pembeli untuk pergi ke toko lain karena mungkin bisa mendapatkan harga yang lebih murah. Ini merupakan tindakan mengambil jarak dari peran yang mereka lakukan dalam suatu situasi.

Penampilan "jarak peran" menunjukkan adanya perasaan kurang terikat terhadap peranan. Pada sisi lain, "penyatuan diri" dengan peranan secara total merupakan kebalikan dari "jarak peran." Penyatuan diri terhadap peran tidak dilihat dari sikap seseorang terhadap perannya, tetapi dari tindakan nyata yang dilakukannya. Seorang individu menyatu dengan perannya bila ia menunjukkan semua kemampuan yang diperlukan dan secara penuh melibatkan diri dalam penampilan peran tersebut.

### **3.2.6 Dimensi Konflik Peran (*Role Conflic*)**

Menurut Ramadhan Syahril (2011:24), konflik peran dapat diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia.

Melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya.

2. Mengesampingkan Aturan.

Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.

### 3. Kegiatan yang Tidak Perlu.

Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain dan melakukan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu.

### 4. Arahan yang Tidak Jelas.

Bekerja di bawah arahan yang tidak pasti dan perintah yang tidak jelas.

Berdasarkan indikator di atas maka dapat disimpulkan, konflik peran muncul ketika perilaku peran yang ditampilkannya tidak sesuai dengan berbagai pengaharapan peran yang ia terima dari anggota kumpulan perannya (yaitu: pihak atasan, rekan kerja, dan pihak bawahan).

Sedangkan Menurut Jehn (1995) dalam Luthans (2006) meliputi 7 (tujuh) dimensi yang membentuk konflik peran sebagai berikut:

1. Tipe Tugas (*Task Type*), dengan indicator yaitu Tipe pekerjaan yang dikerjakan di unit kerja, Pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus dalam pengerjaannya dan menemukan masalah dan waktu penyelesaian masalah.
2. Norma-norma Konflik (*Conflict Norms*), dengan indikator yaitu menghadapi perselisihan terbuka di unit kerja, Jika terjadi konflik dalam unit kerja, maka anggota organisasi mencari pemecahannya dengan segera dan membicarakan konflik dengan tidak secara terbuka.
3. Kepuasan dengan Kelompok (*Satisfaction with the Group*), dengan indicator yaitu diterima dalam unit kerja, aktif dalam aktivitas kelompok di unit kerja, dan Bekerja sama dalam kelompok.

4. Kesukaan (*Liking*), dengan indicator yaitu: kekompakan dalam unit kerja, partisipasi dan sikap penerimaan antar anggota dalam kelompok dan spirit terhadap kelompok.
5. Keinginan untuk tetap tinggal dalam kelompok (*Intent to Remain*), dengan indicator yaitu: berharap dapat terus bekerja dalam unit kerja, berpikir untuk mengubah cara beraktifitas kerja dengan pola kerja yang baru, atau akan pindah ke unit kerja lainnya dan akan menerima tawaran pekerjaan yang lebih menarik di tempat lain.
6. Kesamaan Tujuan (*Goal Similarity*), dengan indicator yaitu: Setiap anggota mempunyai tujuan yang berbeda-beda, Sikap setuju bahwa apa yang di kerjakan memiliki tujuan yang sama bagi kepentingan kelompok dan Tujuan individu sejalan dengan tujuan organisasi.
7. Resolusi konflik (*Conflict Resolution*), dengan indicator yaitu: Perselisihan paham yang spesifik tentang pekerjaan umumnya dipecahkan bersama-sama, Konflik termasuk hal yang harus kami hadapi sehari-hari, dan kami biasanya mampu mencari solusi konflik tersebut dan Konflik yang terjadi seringkali dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian yang jelas.

### **3.2.7 Pengaruh Konflik Peran (*Role Conflic*) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Konflik peran merupakan konflik yang timbul karena mekanisme pengendalian birokratis organisasi tidak sesuai dengan norma, aturan, etika, dan kemandirian profesional. Konflik peran timbul karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan salah satu perintah saja

akan mengakibatkan diabaikannya perintah yang lain. Konflik peran merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja dan berpotensi menurunkan motivasi kerja. Konflik peran berdampak negatif terhadap perilaku karyawan, seperti timbulnya ketegangan kerja, penurunan komitmen pada organisasi, dan penurunan kinerja secara keseluruhan (Arfan Ikhsan Lubis, 2011:56).

Menurut Mangkunegara (2011,23) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres (Winardi, 2003,40). Jadi suatu perusahaan mengalami konflik kerja akan mengakibatkan suatu permasalahan yang akan merugikan perusahaan, tetapi kalau tidak terjadi konflik maka perusahaan akan aman dari permasalahan didalam lingkungan perusahaan.

Konflik Peran yang berlarut-larut dan tidak dikelola dengan baik oleh organisasi (manajemen) akan memberikan dampak yang merugikan bagi kinerja kerja karyawan. Jika kinerja kerja karyawan menjadi tidak relevan lagi akibat konflik akan mendorong penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika deskripsi tugas yang diberikan pada karyawan kurang jelas, hal ini menyebabkan timbulnya konflik peran bagi kinerja tugas anggota organisasi. Timbul tumpang tindih dalam pembagian kerja, beban kerja yang berlebihan bagi pihak lain,

ketidakpuasan dalam menjalankan tugas, muncul keluhan-keluhan kepada manajemen, tugas yang tidak terselesaikan, sehingga pada akhirnya membuat karyawan melakukan tugasnya asal-asalan.

Pertentangan akibat adanya dukung mendukung dalam lingkungan kerja antara atasan dan bawahan, memunculkan politik organisasi yang tidak sehat. Konflik interpersonal muncul, dan mengakibatkan suasana kerja yang tidak nyaman. Perubahan situasi kerja yang kurang kondusif akan menurunkan kinerja kerja karyawan sehingga kontribusi karyawan bagi organisasi juga akan merosot.

Konflik peran sering kali mendorong karyawan melakukan kinerja kontraproduktif. Kinerja yang kontraproduktif tersebut muncul akibat hubungan interpersonal memburuk dan komunikasi tidak berjalan sesuai prosedur, sehingga persepsi antara atasan dan bawahan tidak sejalan. Hal ini memicu karyawan menjadi apatis dan tidak kreatif dalam mengerjakan tugasnya.

Konflik yang terjadi dari domain pekerjaan berpengaruh pada kepuasan kerja. Pengaruh ini ternyata akan semakin menguat apabila seorang karyawan ternyata mengalami konflik di rumah tangga mereka. Konflik di rumah akan semakin memperburuk konflik di tempat kerja sehingga akan menjadikan kepuasan kerja menjadi merosot (Wasito, 2012:2).

Konflik keluarga-pekerjaan menimbulkan efek negatif bagi pekerja maupun bagi keluarga. Bentuk efek negatif konflik keluarga – pekerjaan dalam peran keluarga adalah ketidakpuasan hidup dan pernikahan. Sedangkan dalam peran pekerjaan, konflik keluarga-pekerjaan akan menimbulkan kelelahan kepuasan kerja akan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi seperti tingkat absensi,

“perputaran karyawan dan pada akhirnya akan menimbulkan keinginan untuk berpindah (Nur Saina, 2013:745).

Seorang karyawan yang cerdas secara emosional, diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik. Namun dengan adanya konflik peran, seorang karyawan dipaksa untuk menentukan sebuah sikap yang harus diambil meskipun tidak sesuai dengan keyakinan dirinya. Hal tersebut dapat mempengaruhi keadaan jiwanya, sehingga seorang karyawan yang memiliki kecerdasan secara emosional dapat memiliki kinerja yang kurang baik karena adanya konflik peran yang dialami oleh karyawan tersebut.

### **3.3 Wewenang Pekerjaan**

#### **3.3.1 Pengertian Wewenang Pekerjaan**

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam struktur dan kordinasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi ideal adalah sebuah birokrasi yang aktivitas dan tujuan dipikirkan secara rasional serta pembagian tugas dan wewenang dinyatakan dengan jelas. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian wewenang.

Dalam suatu organisasi, unit-unit pegawai digabungkan bersama melalui suatu wewenang yang menetapkan hubungan antara unit-unit tersebut. Hubungan seperti itu perlu ditetapkan karena hanya apabila hubungan tersebut dipahami benar-benar oleh tiap-tiap unit maka mereka dapat berfungsi sebagai komponen pelaksana. Pada umumnya wewenang dapat diartikan sebagai hak seorang pimpinan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik.

Wewenang (authority) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang ini merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari posisi atasan ke bawahan dalam organisasi.

Wewenang merupakan lingkup tindakan hukum publik, lingkup wewenang pemerintah, tidak hanya meliputi wewenang membuat keputusan pemerintah (bestuur), tetapi meliputi wewenang dalam rangka pelaksanaan tugas, dan memberikan wewenang serta distribusi wewenang utamanya diterapkan dalam peraturan perundang-undangan. (Syafudin, 2000:22).

Menurut Sutarto (2001:141) dalam Irwan (2013), wewenang adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik.

Menurut Hasibuan (2007:64), wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat atau tidak berbuat sesuatu, kekuasaan merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Ada dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, yaitu teori formal (Pandangan Klasik) dan teori penerimaan (Acceptance theory of Authority). Pandangan wewenang formal menyebutkan bahwa wewenang adalah dianugerahkan, wewenang ada karena seseorang diberi atau dilimpahi atau

diwarisi hal tersebut. Teori penerimaan menyanggah bahwa wewenang dapat dianugerahkan. Teori ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal itu diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang itu dijalankan.

Menurut Hasibuan (2007:68), Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.

Menurut Stoner (2000:434) dalam Kesumnajaya (2010), pendelegasian wewenang adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Pendelegasian wewenang adalah konsekuensi dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi.

### **3.3.2 Jenis-Jenis Wewenang Pekerjaan**

Stoner dkk, (1996:45) mengemukakan bahwa dalam banyak kantor, pimpinan menggunakan wewenang dengan membaginya menjadi beberapa jenis yaitu :

1. Wewenang Lini.

Wewenang lini, adalah kekuasaan, hak dan tanggung jawab langsung berada pada seseorang atas tercapainya tujuan. Ia berwewenang mengambil

keputusan dan berkuasa, berhak serta bertanggung jawab langsung untuk merealisasi keputusan tersebut.

2. Wewenang Staff.

Wewenang staff, adalah kekuasaan dan hak, hanya untuk memberikan data, informasi dan saran-saran saja untuk membantu lini, supaya bekerja efektif dalam mencapai tujuan. Seseorang yang mempunyai wewenang staf, tidak berhak mengambil keputusan dan merealisasikan keputusan serta tidak bertanggung jawab langsung atas tercapainya tujuan. Tegasnya pemegang wewenang staf hanya merupakan pembantu lini untuk menyediakan data, informasi, dan saran-saran dipakai tidaknya tergantung manajer lini.

3. Wewenang Fungsional.

Wewenang fungsional, kekuasaan seorang manajer adalah karena proses-proses, praktek-praktek, kebijakan-kebijakan tertentu atau soal-soal lain yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan oleh pegawai-pegawai lain dalam bagian-bagian lain pula.

### 3.3.3 Sumber-Sumber Wewenang Pekerjaan

Hasibuan (2006:67) mengklasifikasi sumber-sumber wewenang (authority) sebagai berikut :

1. Teori wewenang formal (Formal authority theory)

Wewenang yang dimiliki seseorang bersumber dari barang-barang yang dimilikinya, sebagaimana yang diatur oleh undang-undang, hokum, dan hukum adat dari lembaga tersebut. Contoh : pemilik saham mempunyai wewenang karena saham yang dimilikinya.

2. Teori penerimaan wewenang (Acceptance authority theory)

Wewenang bersumber dari penerimaan, kepatuhan, dan pengakuan para bawahan terhadap perintah, dan kebijakan-kebijakan atas kuasa yang dipegangnya. Contoh : rakyat memilih presiden, sehingga presiden memiliki wewenang untuk memerintah. Presiden memiliki wewenang selama rakyat mentaati dan mematuhi perintah-perintahnya. Jika rakyat tidak lagi mematuhi perintah-perintahnya maka wewenang akan hilang.

3. Wewenang diperoleh seseorang karena situasi (Authority of the situation)

Wewenang bersumber dari situasi darurat atau kejadian-kejadian luar biasa. Pemimpin yang wewenangnya bersumber dari situasi sering disebut pemimpin sejati dan tanpa pamrih, begitu situasi normal kembali maka wewenangnya akan hilang. Contohnya : sebuah kapal laut terbakar, kemudian seorang penumpang memerintahkan agar sekoci diturunkan dan perintahnya ini ditaati serta dilaksanakan penumpang lainnya. Orang tersebut mempunyai wewenang hanya karena situasi, serta mengambil alih wewenang kapten kapalnya

4. Wewenang karena posisi (jabatan) dalam organisasi (Position authority)

Wewenang bersumber dari posisi yang dijabatnya di dalam organisasi yang bersangkutan. Contohnya : Seorang dosen mempunyai wewenang untuk meluluskan seorang mahasiswa, karena ia mempunyai wewenang (kedudukan/posisi) untuk itu.

5. Wewenang teknis (Technical authority).

Wewenang bersumber dari computer yang dipakainya untuk memproses data. Operator berwenang menginformasikan dan menjelaskan hasil proses data itu, menjadi suatu keputusan yang diterima oleh orang lain.

6. Wewenang hukum (Yuridis authority)

Wewenang bersumber dari hukum atau undang-undang yang berlaku. Contohnya : Polisi mengatur lalu lintas karena ada hukum yang mengaturnya.

### 3.3.4 Persamaan Wewenang dan Tanggung Jawab

Prinsip organisasi mengatakan bahwa individu-individu seharusnya diberikan wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Misalnya, bila seorang manajer diberi tanggung jawab untuk mempertahankan produksi, maka dia harus diberi kebebasan secukupnya untuk membuat keputusan-keputusan yang mempengaruhi kapasitas produksi. Persamaan tanggung jawab dan wewenang secara teoritik adalah baik, namun sukar dicapai. Ada yang berpendapat bahwa dalam jangka panjang, wewenang dan tanggung jawab adalah sama. Dalam jangka pendek bagaimanapun juga tanggung jawab seorang manajer akan selalu lebih besar dari wewenangnya, karena ini merupakan ciri delegasi. Delegasi Wewenang adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

### 3.3.5 Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator kepada delegate untuk dikerjakannya. Ada beberapa arti pendelegasian wewenang pekerjaan menurut (Hasibuan, 2012:5) yaitu:

1. Merupakan dinamika organisasi, karena, dengan pendelegasian wewenang ini para bawahan mempunyai wewenang sehingga mereka dapat mengerjakan sebagian pekerjaan delegatornya.
2. Merupakan proses yang bertahap dan yang menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja dan adanya hubungan kerja sama dalam suatu organisasi atau perusahaan.
3. Memperluas ruang gerak dan waktu seorang manajer.
4. Manajer tetap bertanggung jawab terhadap tercapainya tujuan perusahaan.
5. Menjadikan ikatan formal dalam suatu organisasi.

Pendelegasian wewenang harus dilakukan manajer, karena manajemen baru dikatakan ada jika ada pembagian wewenang dan pembagian pekerjaan.

### 3.3.6 Indikator Wewenang Pekerjaan

Terdapat beberapa indikator wewenang pekerjaan diantaranya yaitu:

1. Tugas.

Tugas adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu. Adanya tugas akan mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah perusahaan, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.

## 2. Kekuasaan.

Kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan fungsinya tersebut. Dalam menjalankan pendelegasian wewenang dalam sebuah perusahaan harus dilandasi dengan kekuasaan karena dengan kekuasaan seorang karyawan memiliki hak dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dengan kepentingan dan fungsinya bagi perusahaan.

## 3. Pertanggungjawaban.

Pertanggungjawaban adalah memberikan laporan bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab merupakan hal terpenting dalam menjalankan suatu wewenang perusahaan karena dengan tanggung jawab seorang karyawan dapat memberikan laporan atau pertanggungjawaban suatu keputusan yang telah diambil.

## 4. Taat Pada Peraturan.

Taat pada peraturan disini seseorang dapat mentaati peraturan kantor yang telah ditentukan dan itu sebagai tanggung jawab seorang karyawan dan setiap karyawan mempunyai wewenang untuk mematuhi peraturan.

### 3.3.7 Pengaruh Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Davis (2003:78) Wewenang adalah hak yang cukup, yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan suatu tugas/kewajiban tertentu. Jadi, wewenang adalah dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan/aktivitas perusahaan. Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan

tidak dapat berbuat apa-apa. Secara umum Wewenang adalah Kekuasaan menggunakan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi dan secara umum tugas di definisikan sebagai kewajiban atau suatu pekerjaan yg harus dikerjakan seseorang dalam pekerjaannya. Wewenang berpengaruh besar bagi kepuasan kerja karena wewenang seseorang pekerja itu harus ditetapkan pada dalam diri mereka sendiri.

Dengan adanya pendelegasian wewenang karyawan dapat melakukan tugas-tugas pokok dengan baik, selain itu karyawan dapat mengambil keputusan yang lebih cepat tanpa harus meminta persetujuan dari atasan yang memakan waktu tidak sedikit. Jelas manfaat pendelegasian wewenang sangat menentukan terselenggaranya tujuan perusahaan yang ingin dicapai dari sisi perusahaan. Sedangkan dari sisi karyawan bermanfaat dalam meningkatkan prestasi kerja karyawannya karena pendelegasian wewenang menuntut tanggungjawab karyawan yang berkaitan dengan prestasi kerja yang dicapai.

Jadi suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya sendiri, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang di harapkannya. Kemudian hak yang cukup, yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan suatu tugas/kewajiban tertentu. Kemudian kondisi yang menyenangkan yang akan dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.

### 3.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti       | Judul Penelitian                                                                                                                                       | Alat Analisis                                                                             | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Harnadi (2015)      | Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pengrajin Batik Berkah Lestari Di Desa Giriloyo Wukirsari Imogiri Bantu | Analisis Kuantitatif Uji validitas dan reliabilitas Analisis Regresi Linear Berganda      | Diketahui bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan pada konflik peran terhadap kepuasan kerja karyawan dan terdapat pengaruh positif dan signifikansi pada wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif konflik peran dan wewenang pekerjaan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan dan nilai R <sup>2</sup> sebesar 0,309.           |
| 2. | Revi Sesario (2017) | Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Santika Potianak                                      | Analisis Kuantitatif Uji validitas dan reliabilitas Analisis jalur (path analysis)        | Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran (X1) yang secara langsung dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja (Y1) Kepuasan kerja (Y1) yang secara langsung dan signifikan mempengaruhi kinerja (Y2) sebesar 0,948 atau 94,8 % sisanya dipengaruhi faktor lain sebesar 0,052 atau 5,2% yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.                                           |
| 3. | Sunarto (2018)      | Pengaruh konflik peran, disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuuasan kerja di dipio sarana PT KAI Kutoarjo                             | Analisis Kuantitatif Uji validitas dan reliabilitas uji asumsi klasik pengujian hipotesis | Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa konflik peran, disiplin kerja, lingkungan kerja fisik adalah semua signifikan dan reliabel. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan koefisien determinasi 0,764, bahwa konflik peran, disiplin kerja, lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap dan kepuasan kerja karyawan sebesar 76,4 %, selebihnya di pengaruhi variabel lain |

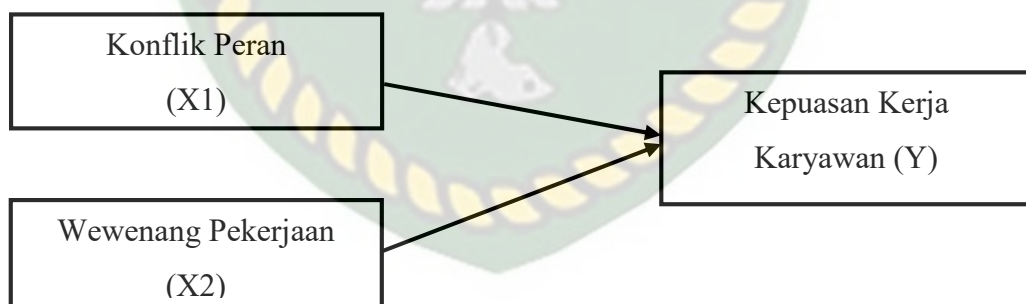
|    |                       |                                                                                                                                                 |                                  |                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Selly Andreani (2019) | Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera | Analisis regresi linear berganda | Dapat disimpulkan bahwa konflik peran dan wewenang pekerjaan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera. |
|----|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

### 3.5 Struktur Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan study karyawan pada PT. Jamichi Jaya Asih. Untuk memudahkan pemahaman mengenai model penelitian ini, maka digambarkanlah kerangka pemikiran berikut:

**Gambar 2.1**  
**Struktur Penelitian**



Sumber: Modifikasi Data Olahan, 2020

### 3.6 Hipotesis

Berdasarkan analisis sementara, maka penulis memberikan hipotesis sebagai berikut:

1. Konflik peran secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian produk minuman thai tea pada mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau
2. Wewenang pekerjaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian produk minuman thai tea pada mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau
3. Konflik peran dan wewenang pekerjaan bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pembelian produk minuman thai tea pada mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.

### BAB III

#### METODELOGI PENELITIAN

##### 1.1 Lokasi/Objek Penelitian

Tempat pelaksanaan penelitian ini dilakukan di PT. Jamichi Jaya Asih yang memiliki kantor pusat yang beralamat di jalan Baharuddin Yusuf No. 28 Kecamatan Tembilahan Kota/Kabupaten Indra Giri Hilir Riau dan kantor cabang yang beralamat di jalan Paus No. 01 Kecamatan Marpoyan Damai Pekanbaru, Riau.

##### 1.2 Operasional Variabel

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel Penelitian**

| Variabel/Konsep                                                                                                                                                                                                                            | Dimensi                 | Indikator                                                                                                                   | Skala   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Kepuasan kerja karyawan (Y) merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.<br><br>(Wibowo, 2009:323) | 1. Menyenangi pekerjaan | a. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik<br>b. Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan              | Ordinal |
|                                                                                                                                                                                                                                            | 2. Mencintai pekerjaan  | a. Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan<br>b. Bersedia menerima tugas tambahan yang diberikan pimpinan          | Ordinal |
|                                                                                                                                                                                                                                            | 3. Moral kerja positif  | a. Memiliki semangat kerja tinggi dalam melakukan pekerjaan<br>b. Bersikap positif terhadap segala pekerjaan yang diberikan | Ordinal |
|                                                                                                                                                                                                                                            | 4. Disiplin kerja       | a. Patuh terhadap peraturan perusahaan<br>b. Datang dan pulang kerja tepat waktu                                            | Ordinal |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              |                                                                                                                                                                                   |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5. Prestasi kerja            | a. Memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan<br>b. Melaksanakan tugas yang diberikan dengan hasil yang baik                                                                | Ordinal |
| <p>Konflik peran (X1) adalah sesuatu yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.</p> <p>(Handoko, 2012:349)</p> | 1. Sumber Daya Manusia       | a. Sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan<br>b. Menerima tugas melebihi sumber daya yang dimiliki                                                          | Ordinal |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2. Mengesampingkan aturan    | a. Menerima pekerjaan yang tidak sesuai satu sama lain<br>b. Mengesampingkan aturan dalam menyelesaikan tugas                                                                     | Ordinal |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3. Kegiatan yang tidak perlu | a. Melakukan pekerjaan yang tidak diterima oleh pihak lain<br>b. Melakukan pekerjaan yang tidak perlu                                                                             | Ordinal |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4. Arahkan yang tidak jelas  | a. Mendapatkan perintah yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan<br>b. Pimpinan memberikan tugas pekerjaan yang tidak pasti                                                      | Ordinal |
| <p>Wewenang pekerjaan (X2) adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu, kekuasaan merupakan dasar hukum yang sah dan</p>                                                                                                                  | 1. Tugas                     | a. Produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan<br>b. Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan                                                           | Ordinal |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2. Kekuasaan                 | a. Mendapatkan wewenang lebih terhadap jabatan yang diberikan<br>b. Menerima hak terhadap pekerjaan yang diberikan<br>c. Mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan | Ordinal |

|                                                                         |                        |                                                                                                          |         |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.<br>(Hasibuan, 2007:64) | 3. Pertanggung jawaban | a. Memberikan laporan terhadap tugas yang diberikan<br>b. Melaksanakan tugas pekerjaan dengan teliti     | Ordinal |
|                                                                         | 4. Taat pada peraturan | a. Mentaati segala peraturan yang ditetapkan perusahaan<br>b. Menerima wewenang untuk mematuhi peraturan | Ordinal |

### 1.3 Populasi Dan Sampel

Populasi dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada bagian lapangan yang bekerja di PT. Jamichi Jaya Asih yang berjumlah sebanyak 37 karyawan. Dan yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian lapangan pada PT. Jamichi Jaya Asih yang berjumlah sebanyak 37 orang karyawan.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2007). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara metode sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 37 orang karyawan pada bagian lapangan yang bekerja di PT. Jamichi Jaya Asih.

#### 1.4 Jenis Dan Sumber Data

Untuk mengumpulkan informasi serta data dan bahan lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan melalui:

a. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan dengan cara mendatangi responden melalui kuesioner atau angket dan wawancara pada karyawan. Data penelitian ini bersumber dari pimpinan perusahaan dan karyawan pada PT. Jamichi Jaya Asih.

b. Data Sekunder

Data yang penulis peroleh dalam bentuk laporan berupa dokumen atau data olahan yang berkenaan dengan sejarah singkat perusahaan yang bersangkutan dan data lainnya yang penulis perlukan dalam penelitian ini. Data yang penulis peroleh berupa informasi yang telah tersedia berkaitan dengan objek penelitian, yang terdiri dari data tentang :

- a) Jumlah Karyawan
- b) Sejarah Singkat Perusahaan
- c) Struktur Organisasi Perusahaan
- d) Serta Data Lain Yang Mendukung

#### 1.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan didalam penulisan ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara :

a. Interview / Wawancara

Yaitu penulis mengumpulkan data berupa mengadakan wawancara beberapa tanya jawab secara langsung dengan karyawan PT. Jamichi Jaya Asih mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian ini.

b. Kuesioner

Yaitu dengan mengajukan suatu daftar pertanyaan kepada karyawan yang menjadi responden sehubungan dengan penelitian yang dilakukan agar memperoleh data yang lebih lengkap. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup artinya responden diharapkan menjawab semua pertanyaan yang ada dan tidak diberikan kesempatan untuk menjawab diluar jawaban yang disediakan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data baik data primer maupun data skunder sebagai dasar melakukan analisis dan pembahasan

## 1.6 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, terhadap data yang diperoleh penulis menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif dimaksud untuk menjelaskan secara terperinci mengenai variable penelitian yang diteliti berdasarkan data-data yang diperoleh dan menghubungkan dengan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang kemudian dapat diambil suatu kesimpulan. Untuk mengubah data hasil kuesioner menjadi data kuantitatif maka dilakukan penskoran menggunakan skala ordinal dari likert sebagai berikut:

- 1) Jawaban Sangat Setuju/Sangat Baik = Skor 5
- 2) Jawaban Setuju/ Baik = Skor 4
- 3) Jawaban Ragu-Ragu/Cukup Baik = Skor 3
- 4) Jawaban Tidak Setuju/Kurang Baik = Skor 2
- 5) Jawaban Sangat Tidak Setuju/Tidak Baik = Skor 1

Peneliti menghitung dengan menggunakan aplikasi software Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 23, dalam hal ini tehnik pengujiannya adalah sebagai berikut :

#### 1.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Imam Ghozali, 2007:45). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa valid itu mengukur apa yang hendak diukur (ketepatan). Sebelum data digunakan sebagai alat pengumpulan data maka uji coba dilakukan terlebih dahulu kepada responden yang diambil secara acak.

Adapun rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi Product Moment, yang kemudian hasil  $r$  hitung dibandingkan dengan dengan  $r$  tabel  $v$  dengan taraf signifikansi 5%. Jika didapat  $r$  hitung  $> r$  tabel maka data dikatakan valid, akan tetapi jika  $r$  hitung  $< r$  tabel maka dikatakan bahwa data tersebut tidak valid.

Adapun perhitungan teknik analisis data tersebut, peneliti menggunakan bantuan menggunakan *software* SPSS Versi 23.

### 1.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau reliable hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau konstan dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2005:41). Pada penelitian ini mencari reliabilitas menggunakan teknik *Alpha* dari *Crombach*. Suatu variabel atau kosntruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

Jika  $r \text{ alpha} > r \text{ tabel}$  maka instrumen dikatakan reliabel dan sebaliknya jika  $r \text{ alpha} < r \text{ tabel}$  maka dikatakan instrumen tersebut tidak reliabel.

### 1.6.3 Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui hubungan proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan maka penulis menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda, adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independent ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependent (Y). Analisis untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent apakah masing-masing variabel independent berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependent apabila nilai variabel independent mengalami kenaikan atau penurunan (Hartono, 2006:140).

Persamaan statistiknya menggunakan regresi model linier berganda dengan model sebagai berikut (Sugiyono, 2010:275):

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Konflik peran

X<sub>2</sub> = Wewenang pekerjaan

$\varepsilon$  = Epsilon (Variabel lain yang mempengaruhi) =  $\sqrt{1 - R^2}$

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus sebagai berikut :

$$b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

#### 1.6.4 Koefisien Korelasi (R)

Untuk melihat kuat lemahnya pengaruh konflik kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan maka digunakan analisa korelasi dengan rumus – rumus :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi

n = jumlah sampel

### 1.6.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan angka yang menunjukkan seberapa besar perubahan variabel bebas (X) dapat menerangkan variabel tidak bebas (Y), yang dihitung dengan rumus :

$$R^2 = \frac{b\{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)\}}{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

Variabel X dan Y yang digunakan dalam analisis regresi linier ini diperoleh dari hasil kuisioner tentang masing – masing variabel tersebut. Untuk mengubah data kualitatif hasil kuisioner menjadi data kuantitatif yang dibutuhkan dalam analisis regresi linier tersebut.

### 1.6.6 Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Parsial (T-test).

Uji statistik T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian ini menurut Ghazali (2016: 99) adalah jika p value < 0,05 maka  $H_a$  diterima. Sebaliknya, jika p value p value  $\geq$  0,05 maka  $H_a$  ditolak.

Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Keterangan :

n = jumlah data

r = koefisien korelasi

Langkah-langkah uji hipotesis

$H_0 : t_s < 0$  : menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara pelatihan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

$H_1 : t_s > 0$  : menunjukan terdapat pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kriteria Keputusannya adalah :

- 1) Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ , dan  $\text{sig} < 0,01$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- 2) Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ table}$ , dan  $\text{sig} > 0,01$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- 3) Taraf signifikan = 10 %
- 4) Derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 3$

b. Uji Signifikan Keseluruhan (Uji-F).

Uji F yaitu untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tak bebas secara bersamaan. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2001:98). Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah:

$$F = \frac{R^2/k}{1-R^2/k(n-k-1)}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien determinasi

$N$  = Banyaknya sampel (observasi)

$K$  = Banyaknya parameter/koefisien regresi plus konstanta

Kriteria Pengujian :

- a. Apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima. Artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama tidak signifikan pada taraf signifikansi 10%
- b. Apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama signifikan pada taraf signifikansi 10%.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1 Sejarah Singkat PT. Jamici Asih Jaya

PT. JAMICI ASIH JAYA perusahaan ini berasal dari kabupaten Indragiri hilir kota Tembilahan, yang dimana perusahaan ini bergerak di bidang jasa telekomunikasi dan energi, yang dimana perusahaan ini mengisi bahan bakar site-site tower telkomsel bagian Indragiri hilir Perusahaan ini adalah mitra dari PT.Kisel yang juga mitra dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

PT. Jamici Asih Jaya saat ini memiliki komisaris bernama H.Muhammad ali S.Sos, Msi dan direktoris yang bernama Hj.Susiati. perusahaan ini berdiri pada tahun 1995 namun mulai bergerak nya perusahaan ini pada tahun 1996 yang saat ini masih berjalan hingga sekarang. Pada awal nya perusahaan ini memperkejakan hanya 3 orang karyawan hingga kini telah memiliki 37 karyawan. Hal tersebut tak lepas dari kedisiplinan dan kerja keras dari gaya kepemimpinan komisaris pada PT. Jamici Asih Jaya.

PT. Jamichi Asih Jaya, Perusahaan Terbatas, yang didirikan menurut hukum Indonesia, berkantor pusat di jalan Baharuddin Yusuf No. 28 Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir dengan akta notaris – P.P.A.T Armidas Moenir, S.H No. 38 Tahun 1997 dan telah disahkan oleh menteri kehakiman Republik Indonesia yang meliputi bidang usaha Jasa Telekomunikasi, perdagangan dan Transportasi.

## 4.2 Visi Dan Misi PT. Jamichi Asih Jaya

### 1. Visi Perusahaan

“Menjaga ketersediaan kebutuhan primer dan sekunder dalam kehidupan masyarakat”.

### 2. Misi Perusahaan

Sejalan dengan visi perusahaan, berikut ini adalah misi PT. Jamichi Asih Jaya adalah:

1. Memenuhi Kebutuhan sehari-hari (Telekomunikasi, Energi, Transportasi), kebutuhan rohani (travel agent domestic dan internasional, serta mengurus umroh dan haji)
2. Dapat melayani seluruh kebutuhan lapisan masyarakat (kebutuhan sehari-hari dan kebutuhan rohani)
3. Membuka peluang usaha dan menjalim kerjasama secara timbal balik dan berkesinambungan bersama Mitra Usaha
4. Membuka perwakilan sampai ke tingkat Desa dan Kecamatan dalam wilayah Indonesia

## 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan

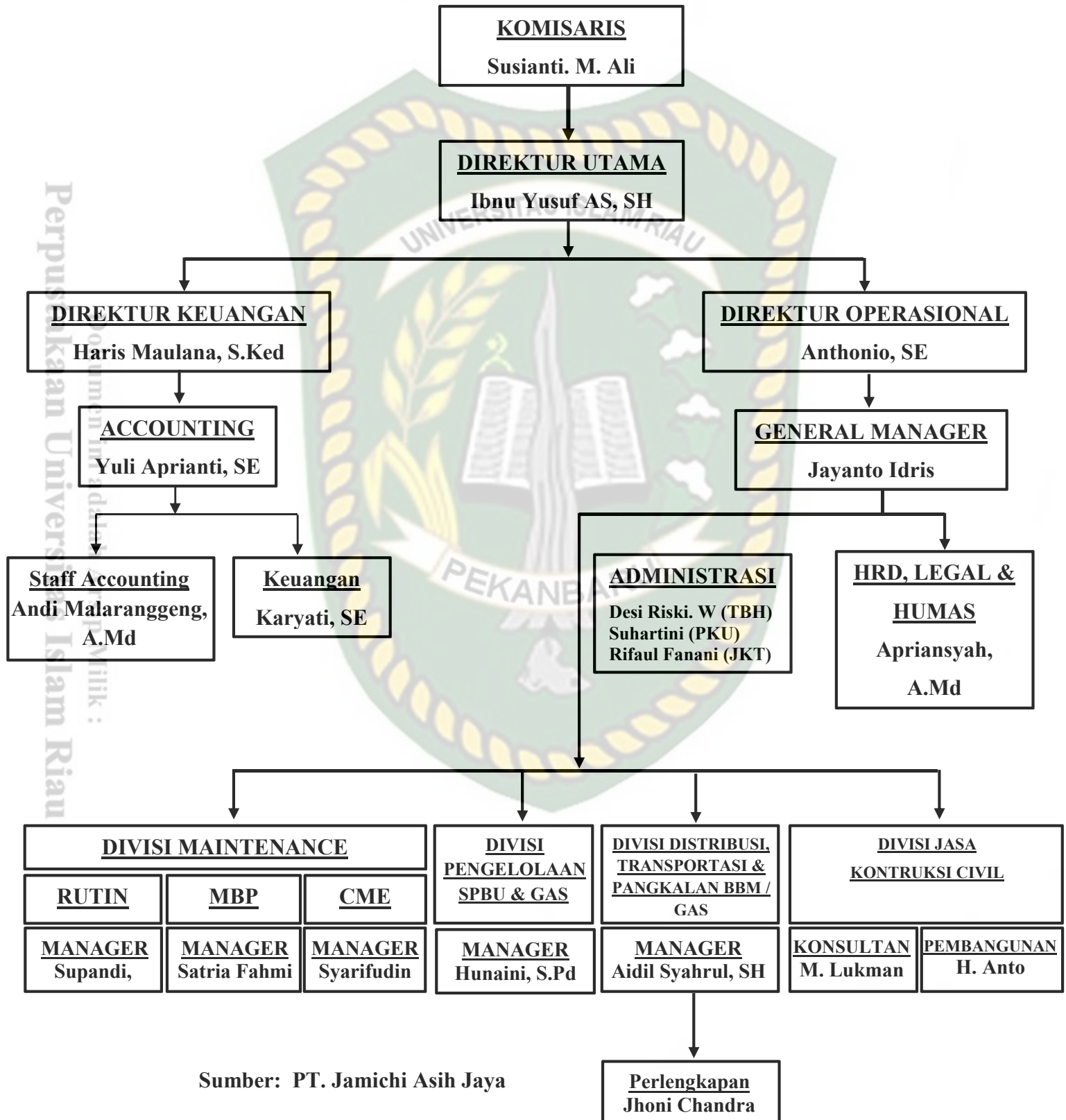
Struktur organisasi adalah suatu bentuk diagram yang menunjukkan segi-segi penting suatu industri organisasi yang meliputi segi-segi pokok dan hubungan mereka masing-masing, saluran-saluran pengawasan, dan wewenang yang berhubungan dengan tiap-tiap pegawai yang dibebani dengan masing-masing fungsi.

Setiap perusahaan yang beroperasi baik perusahaan negara maupun perusahaan swasta harus mempunyai struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi setiap personil yang ditugaskan pada jabatan yang harus dipegangnya, mengetahui dengan jelas tugas dan tanggung jawabnya masing-masing serta mengetahui kepada siapa ia harus melimpahkan wewenang agar pekerjaan tersebut lebih mudah dilaksanakan. Dalam setiap organisasi pada masing-masing perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda sesuai kondisi atau tipe dari wewenang yang ditetapkan oleh perusahaan

Dengan adanya struktur organisasi dalam perusahaan akan mempermudah karyawan untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya masing-masing dan kepada siapa mereka harus bertanggung jawab. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas maka akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Sesuai dengan kta Notaris PPAT Armidas Moenir, SH no. 38 Tahun 1997 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI yang meliputi bidang usaha Jasa Telekomunikasi, Perdagangan dan Transportasi, maka susunan pengurus PT. Jamichi Asih Jaya adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. JAMICHI ASIH JAYA**



#### 4.4 Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab

##### 1. Komisaris

Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai Perseroan maupun usaha Perseroan yang dilakukan oleh Direksi, serta memberikan nasihat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham, serta peraturan perundang undangan yang berlaku, untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan.

##### 2. Direktur Utama

Direktur utama memiliki tugas yang penting seperti menjadi koordinator, komunikator, pengambil keputusan, pengelola, sekaligus pemimpin dalam perusahaan yang ia pimpin.

Direktur bertanggung jawab atas kerugian PT yang disebabkan direktur tidak menjalankan kepengurusan PT sesuai dengan maksud dan tujuan PT anggaran dasar, kebijakan yang tepat dalam menjalankan PT serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. Atas kerugian PT, direktur akan dimintakan pertanggungjawabannya baik secara perdata maupun pidana. Apabila kerugian PT disebabkan kerugian bisnis dan direktur telah menjalankan kepengurusan PT sesuai dengan maksud dan tujuan PT anggaran dasar, kebijakan yang tepat dalam menjalankan PT serta UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, maka direktur tidak dapat dipersalahkan atas kerugian PT.

### 3. Direktur Keuangan

Memimpin dan Melaksanakan Program Kegiatan dan Penyusunan Kebijakan Penyelenggaraan Kegiatan Umum dan Keuangan Sesuai Dengan Peraturan Perundang-Undangan yang Berlaku dan Sesuai Dengan Tugas Pokok Direktur Utama Agar Berjalan Dengan Lancar. Direktur Keuangan akan melakukan identifikasi terhadap pengukuran dan laporan yang akurat terhadap kondisi keuangan perusahaan sebelum pengambilan keputusan dilakukan oleh para SM. Direktur Keuangan akan melakukan fungsi identifikasi risiko dan penilaian dampak potensial perusahaan. Adapun beberapa hal yang sangat memengaruhi kalkulasi ini antara lain fluktuasi dan perubahan perdagangan.

### 4. Accounting

Account Officer mempunyai tugas pokok : Merencanakan, merancang dan melaksanakan kegiatan dokumentasi dan pencatatan di keuangan perusahaan. **Accounting bertugas :**

1. Memastikan ketersediaan laporan keuangan dan pajak bulanan serta tahunan.
2. Memastikan ketersediaan daily budget
3. Memastikan validitas transaksi keuangan dan pajak perusahaan.
4. Memastikan diaplikasikannya peraturan perpajakan dan keuangan pada perusahaan
5. Memastikan terpantaunya sistem akuntansi dan perpajakan dari perusahaan.
6. Memastikan pengelolaan data data keuangan terlaksana dengan baik.
7. Memastikan prosedur pelaporan OJK terlaksana dengan baik.

## 5. Direktur Operasional

Direktus operasional bertugas melaksanakan koordinasi penyusunan, perencanaan dan pengendalian, evaluasi serta pembinaan terhadap seluruh kegiatan divisi Pemasaran dan divisi perencanaan serta kantor cabang. Direktur Operasional mempunyai fungsi : Koordinator, pengawas dan pengarah serta evaluator terhadap kegiatan dan pelaksanaan tugas divisi dibawahnya dan kantor cabang; Pengawas dan pengarah serta evaluator atas penyusunan perencanaan kegiatan operasional kantor pusat dan kantor cabang; Pengawas dan pengarah serta evaluator dan pengendalian atas pengantisipasi dari hasil identifikasi masalah yang timbul dari pelaksanaan tugas operasional bank dalam rangka kegiatan perbaikan, pengembangan, penyelenggaraan tata kerja dan prosedur dari setiap unit kerja organisasi. Pengawas dan pengarah serta evaluator dan pengendalian atas penghimpunan dan penyaluran dana ; Pengawas dan pengarah serta evaluator atas pelaksanaan supervisi kepada kantor cabang sesuai bidang tugasnya, Pengawasan dan pengarah serta evaluasi atas kajian hukum atas permasalahan yang memerlukan kajian secara aspek hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 6. General Manager

General manager mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan dari satu atau lebih departemen, seperti teknik, operasi atau penjualan, atau divisi utama dari organisasi bisnis dan membantu petugas administrasi kepala dalam merumuskan dan mengelola kebijakan organisasi dengan melakukan tugas berikut secara pribadi atau melalui manajer bawahan . General manager Berpartisipasi dalam merumuskan dan

mengelola kebijakan perusahaan, mengarahkan dan mengkoordinasikan semua kegiatan departemen divisi untuk mengembangkan dan menerapkan tujuan jangka panjang dan tujuan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan pertumbuhan profitabilitas tujuan.

## **7. Administrasi**

Tugas pertama dari seorang admin perusahaan adalah melakukan proses data entry. Data yang dimansukkan adalah data yang berkaitan dengan segala hal di dalam perusahaan. Harus ada pendataan yang jelas dan terorganisir di dalam komputer yang dikelola oleh seorang administrasi baik itu dari segi tanggal, nama data, penanggung jawab, dan banyak hal lain. Hal ini bertujuan agar data tersebut bisa segera diakses sebagai bahan rujukan apabila terdapat kesalahan dalam proses aktivitas perusahaan yang berlangsung.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Identitas Responden

Sebelum membahas bagaimana tanggapan responden tentang pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya, berikut ini diuraikan tentang karakteristik responden yang terdiri dari tingkat umur/usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja karyawan.

##### 5.1.1 Tingkat Umur/Usia

Tingkat umur dapat menentukan tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan. Dimana tingkat umur karyawan dapat mempengaruhi cepat atau lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Usia atau umur merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi seseorang dalam melakukan setiap aktivitas dalam hidupnya, karena tingkat usia selalu dijadikan indikator dalam menentukan produktif atau tidaknya seseorang, bahkan juga mempengaruhi pola pikir dan standar kemampuan fisik dalam suatu pekerjaan. Tingkat usia responden pada PT. Jamichi Asih Jaya, dalam penelitian ini dapat diterangkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 5.1**  
**Identitas Responden Berdasarkan Umur/Usia Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Klasifikasi Tingkat Umur/Usia | Frekuensi | Persentase  |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| 18-23 tahun                   | 7         | 18,91%      |
| 24-29 tahun                   | 10        | 27,03%      |
| 30-35 tahun                   | 15        | 40,54%      |
| > 36 tahun                    | 5         | 13,51%      |
| <b>Jumlah</b>                 | <b>37</b> | <b>100%</b> |

Sumber: PT. Jamichi Asih Jaya, 2021

Berdasarkan tabel 5.1 diatas dapat diketahui tingkat umur/usia responden yang merupakan karyawan PT. Jamichi Asih Jaya, yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 18,91% karyawan yang berumur 18-23 tahun. Kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 27,03% karyawan yang berumur 24-29 tahun, selanjutnya sebanyak 15 orang atau sebesar 40,54% karyawan yang berumur 30-35 tahun dan sebanyak 5 orang atau sebesar 13,51% karyawan yang berumur diatas 36 tahun.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa dari segi usia karyawan yang bekerja pada PT. Jamichi Asih Jaya lebih didominasi dengan tingkat umur antara 30-35 tahun yaitu sebanyak 15 responden. Hal ini terjadi karena perusahaan lebih berminat merekrut karyawan yang sudah berpengalaman jika dibandingkan dengan karyawan yang belum berpengalaman. Namun karyawan yang bekerja pada PT. Jamichi Asih Jaya adalah karyawan-karyawan yang berada pada usia produktif.

Dari uraian tentang usia responden di atas, dapatlah dikatakan bahwa responden yang juga karyawan PT. Jamichi Asih Jaya berada pada usia yang sangat produktif, sehingga dengan tingkat usia karyawan yang begitu menunjang hendaknya dapat

diberdayakan dengan sebaik mungkin dan memberikan seluruh hasil yang maksimal pada perusahaan demi menunjang eksistensi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

### 5.1.2 Jenis Kelamin

Jenis kelamin menggambarkan identitas diri seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan adanya identitas yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi tersebut jumlah karyawan yang beridentitas laki-laki dan perempuan dapat diketahui jumlahnya.

Untuk mengetahui jenis kelamin karyawan yang bekerja pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.2**  
**Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase  |
|---------------|-----------|-------------|
| Laki-laki     | 37        | 100         |
| Perempuan     | -         | -           |
| <b>Jumlah</b> | <b>37</b> | <b>100%</b> |

Sumber: PT. Jamichi Asih Jaya, 2021

Berdasarkan tabel 5.2 diatas dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden yang merupakan karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya yaitu seluruhnya merupakan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang dan tidak ada satupun karyawan yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan

yang bekerja di lapangan seluruhnya adalah karyawan yang berjenis kelamin laki-laki. Oleh karena itu maka karyawan bagian lapangan seluruhnya adalah karyawan laki-laki.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki pada PT. Jamichi Asih Jaya lebih mendominasi jika dibandingkan dengan karyawan yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini terjadi karena adanya berbagai macam pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan oleh pihak perusahaan berkaitan dengan spesifikasi dari jenis kelamin mengenai sistem kerja pada bagian lapangan yang diterapkan di PT. Jamichi Asih Jaya.

### **5.1.3 Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja, semakin tinggi pendidikan seseorang karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya. Seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Jamichi Asih Jaya memiliki tingkat pendidikan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini logis sekali, karena dengan bekal pendidikan yang dimiliki seorang karyawan khususnya pada tingkat pendidikan yang tinggi dapat lebih optimal melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Untuk lebih jelasnya tingkat pendidikan responden pada PT. Jamichi Asih Jaya penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.3**  
**Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| <b>Tingkat Pendidikan</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> |
|---------------------------|------------------|-------------------|
| SMA Sederajat             | 25               | 67,57%            |
| Diploma (D1-D3)           | 7                | 18,92%            |
| S1                        | 5                | 13,51%            |
| <b>Jumlah</b>             | <b>37</b>        | <b>100%</b>       |

Sumber: PT. Jamichi Asih Jaya, 2021

Berdasarkan tabel 5.3 diatas dapat diketahui bahwa tingkatan pendidikan responden yang merupakan karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 67,57% merupakan karyawan tamatan SMA Sederajat. Selanjutnya pada pendidikan Diploma (D1-D3) berjumlah sebanyak 7 orang karyawan atau sebesar 18,92%. Dan sebanyak 5 orang atau sebesar 13,51% karyawan yang berada pada tingkat pendidikan S1 (sarjana).

Dengan demikian secara keseluruhan tingkat pendidikan karyawan yang bekerja PT. Jamichi Asih Jaya, tergolong baik. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh pendidikan karyawan PT. Jamichi Asih Jaya lebih didominasi dengan tamatan SMA sederajat yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 67,57%, hal ini dikarenakan semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin besar peluang untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi.

#### **5.1.4 Masa Kerja**

Masa kerja berkaitan dengan lamanya seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan. Semakin lama masa kerja karyawan, maka karyawan tersebut semakin

berpengalaman dan trampil dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dapat dimaklumi mengingat lamanya masa bekerja dapat membentuk kepribadian yang matang, bahkan masa kerja yang identik dalam pengalaman bekerja mampu mengantarkan karyawan pada pemahaman yang lebih baik terhadap tugas serta fungsi yang harus dilaksanakannya. Untuk lebih jelasnya mengenai masa kerja responden pada PT. Jamichi Asih Jaya dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.4**  
**Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| <b>Masa kerja</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> |
|-------------------|------------------|-------------------|
| 1-5 tahun         | 6                | 16,21%            |
| 6-10 tahun        | 17               | 45,94%            |
| 11-15 tahun       | 10               | 27,03%            |
| > 16 tahun        | 4                | 10,81%            |
| <b>Jumlah</b>     | <b>37</b>        | <b>100%</b>       |

Sumber: PT. Jamichi Asih Jaya, 2021

Berdasarkan tabel 5.4 diatas dapat diketahui bahwa masa kerja responden yang merupakan karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya yaitu sebanyak 6 orang atau sebesar 16,21% responden yang berada pada masa kerja 1-5 tahun, kemudian sebanyak 17 responden atau sebesar 45,94% responden yang berada pada masa kerja 6-10 tahun. Sebanyak 10 responden atau sebesar 27,03% responden yang berada pada masa kerja 11-15 tahun. Dan sebanyak 4 responden atau sebesar 10,81% karyawan yang berada pada masa kerja lebih dari 16 tahun.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan-karyawan tersebut telah berpengalaman dalam bekerja. Namun juga terdapat karyawan yang masa kerjanya antara 1-5 tahun yaitu berjumlah 6 orang, karyawan-karyawan ini dituntut untuk mampu menyesuaikan

diri agar kinerja mereka menjadi lebih maksimal. Dengan demikian, kinerja kerja karyawan bila ditinjau dari lama bekerja sangat baik, tetapi hal ini perlu pembuktian lebih jauh lagi.

## **5.2 Analisis Deskriptif Konflik Peran Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

Konflik yang dikelola dapat menimbulkan dampak positif bagi organisasi, begitupun sebaliknya konflik yang tidak dapat di kelola akan memperburuk prestasi kerja maupun organisasi. Semua itu tergantung dengan cara bagaimana menyikapi dan mengatasi konflik tersebut.

Konflik ini cenderung makin berkembang ketika tuntutan pekerjaan dan tuntutan peran social sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Konflik mampu menghancurkan organisasi melalui penciptaan dinding pemisah antara rekan sekerja, menghasilkan kinerja yang buruk, dan bahkan pengunduran diri. Terjadinya konflik peran ketika seseorang yang melaksanakan satu peran tertentu membuatnya merasa kesulitan untuk memenuhi harapan peran yang lain.

Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok. Harapan peran berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar. Jika keseluruhan harapan peran tidak dengan jelas menunjukkan tugas-tugas apa yang seharusnya dilaksanakan seseorang dan bagaimana individu seharusnya berperilaku, maka akan terjadi kekacauan peran. Kekacauan peran dapat disebabkan baik oleh harapan-harapan peran yang tidak memadai maupun harapan-harapan peran

yang tidak bersesuaian. Harapan-harapan peran yang tidak konsisten menciptakan konflik peran bagi seseorang.

Menurut Kreitner and Kinicki yang diterjemahkan oleh Biro Bahasa Alkemis (2014:15), konflik peran terjadi ketika anggota tatanan peran yang berbeda mengharapkan hal yang berbeda dari penerima peran.

Sedangkan menurut Handoko (2012:349) mengatakan bahwa konflik peran dalam diri individu yaitu sesuatu yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

Konflik peran muncul saat ini yang terjadi lebih dari satu permintaan dari sumber yang berbeda yang menimbulkan suatu ketidakpastian pada pegawai. Konflik peran ini dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap perilaku pegawai, seperti munculnya ketegangan kerja yang akhirnya menimbulkan perasaan tidak nyaman ketika berada dilingkungan kerjanya.

### **5.2.1 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam memajukan sebuah perusahaan. Berkembangnya sebuah perusahaan tergantung dari sumber daya manusia yang bergabung didalam menjalankan visi dan misi sebuah perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang terampil dan berkompeten maka perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik.

Kebijakan perusahaan mengenai konflik peran untuk memenuhi beraneka ragam kebutuhan karyawan tentang masalah ini, sebaiknya diwujudkan dalam kebijakan-kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia, yang diharapkan dapat menciptakan situasi yang menguntungkan bagi pemilik perusahaan. Pada saat pemilik perusahaan tidak melibatkan issue work-family conflict ke dalam kebijakan yang berhubungan dengan karyawan, maka para karyawan dalam perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan karir dan keluarga. Hal ini dapat meningkatkan tekanan pada karyawan, tekanan tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan menurunkan produktifitas karyawan yang kemudian secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Melakukan suatu pekerjaan dengan cara yang berbeda-beda dan menerima penugasan tanpa sumber daya manusia yang cukup untuk menyelesaikannya.

#### **5.2.1.1 Sumber Daya Manusia Yang Tidak Sesuai Dengan Jumlah Pekerjaan**

Apabila konflik peran terjadi pada PT. Jamichi Asih Jaya sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.5**  
**Tanggapan Responden Mengenai Sumber Daya Manusia Yang Tidak Sesuai**  
**Dengan Jumlah Pekerjaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 9         | 45         | 24,3%      |
| Setuju              | 22        | 88         | 59,5%      |
| Cukup Setuju        | 6         | 18         | 16,2%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>151</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 22 responden atau sebesar 59,5% menyatakan setuju bahwa jika sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran antar karyawan karena karyawan akan menerima tugas lebih dari pekerjaannya diakibatkan oleh kurangnya jumlah tenaga kerja yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh masing-masing karyawan bahwa karyawannya telah dapat meningkatkan kualitas kerja mereka. Sebanyak 9 orang atau sebesar 24,3% yang menyatakan sangat setuju. Dan Kemudian sebanyak 6 orang atau sebesar 16,2% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam erusahaan yaitu kurangnya jumlah sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diterima karyawan. Oleh karena maka pihak perusahaan harus menyesuaikan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki dengan jumlah pekerjaan

yang akan diberikan kepada setiap masing-masing karyawan karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Apabila karyawan diberikan tugas pekerjaan diluar batas kemampuannya sedangkan perusahaan menerapkan target pekerjaan harus selesai sesuai tanggal yang ditetapkan maka karyawan tersebut akan merasa bahwa beban kerja yang diterimanya terlalu berat sehingga dapat menimbulkan konflik di dalam perusahaan.

#### **5.2.1.2 Menerima Tugas Melebihi Sumber Daya Yang Dimiliki**

Karyawan yang menerima tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya haruslah sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Apabila tugas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan melebihi sumber daya yang dimiliki di dalam perusahaan tersebut maka hal ini dapat menimbulkan konflik peran antar karyawan sehingga konflik peran yang timbul akan sulit untuk dihindari.

Pada pada PT. Jamichi Asih Jaya dalam menjaga sikap moral sangat diutamakan seperti berbicara dan bertindak sesuai dengan aturan dan nilai-nilai budaya yang dianut oleh perusahaan. Begitu juga dalam menerima tugas pekerjaan yang diberikan. Apabila tugas pekerjaan yang diberikan sesuai dengan jumlah sumber daya yang ada di dalam perusahaan maka tidak akan menimbulkan konflik peran didalam perusahaan tersebut. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Menerima tugas melebihi sumber daya yang dimiliki pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.6**  
**Tanggapan Responden Mengenai Menerima Tugas Melebihi Sumber Daya**  
**Yang Dimiliki Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5         | 25         | 13,5%      |
| Setuju              | 24        | 96         | 64,9%      |
| Kurang Setuju       | 8         | 24         | 21,6%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>145</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar 64,9% menyatakan setuju bahwa jika karyawan menerima tugas melebihi sumber daya yang dimiliki pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran antar karyawan karena karyawan akan menerima tugas lebih dari pekerjaannya diakibatkan oleh kurangnya jumlah tenaga kerja yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh masing-masing karyawan. bahwa karyawannya telah dapat meningkatkan kualitas kerja mereka. Sebanyak 9 orang atau sebesar 24,3% yang menyatakan sangat setuju. Dan Kemudian sebanyak 6 orang atau sebesar 16,2% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam perusahaan yaitu karyawan yang menerima tugas melebihi sumber daya yang dimiliki dan kurangnya jumlah sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diterima karyawan. Oleh karena maka pihak perusahaan harus menyesuaikan

jumlah sumber daya manusia yang dimiliki dengan jumlah pekerjaan yang akan diberikan kepada setiap masing-masing karyawan karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Apabila karyawan diberikan tugas pekerjaan diluar batas kemampuannya sedangkan perusahaan menerapkan target pekerjaan harus selesai sesuai tanggal yang ditetapkan maka karyawan tersebut akan merasa bahwa beban kerja yang diterimanya terlalu berat sehingga dapat menimbulkan konflik di dalam perusahaan.

### **2.2.2 Mengesampingkan Aturan**

Mengesampingkan aturan agar dapat menyelesaikan tugas dan menerima permintaan dua pihak atau lebih yang tidak sesuai satu sama lain.

Konflik peran yang dirasakan seperti adanya kesalah pahaman dalam mengartikan suatu perintah atau tanggung jawab. Selain itu, mereka juga menerima perintah yang berbeda antar satu orang dengan orang lain, adanya suatu tekanan dari pesan yang harus segera diselesaikan dan ketika salah seorang anggota yang harus tetap fokus pada tanggung jawabnya meskipun dia tidak terlalu memahami apa yang seharusnya benar-benar dia selesaikan. Hal ini membuat pengurus atau anggotanya tetap menjalankan program kerja, tugas dan kewajibannya namun dengan tingkat emosi dan tekanan yang cukup tinggi.

Seseorang yang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi akan tetap menjalankan, menyelesaikan dan menerima tanggung jawabnya tanpa membatasi diri meskipun mengalami konflik peran dalam pekerjaannya. Namun, seseorang yang

memiliki self efficacy rendah akan cenderung mengalami kegagalan karena adanya perselisihan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran.

#### **2.2.2.1 Menerima Pekerjaan Yang Tidak Sesuai Satu Sama Lain**

Karyawan yang menerima pekerjaan yang tidak sesuai dengan karyawan lainnya dapat menimbulkan konflik peran antar karyawan. Jika pekerjaan yang diberikan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya yang berada dalam satu bidang pekerjaan yang sama maka akan menimbulkan konflik antar karyawan tersebut karena jumlah pekerjaan yang diterimanya lebih banyak daripada karyawan lainnya sementara mereka berada pada bidang pekerjaan yang sama. Oleh karena itu maka Perusahaan harus mampu memberikan tugas pekerjaan yang merata sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Adanya pertentangan antara nilai-nilai hidup dengan peran yang dimiliki dalam hal ini konflik peran muncul saat seseorang mendapatkan tugas yang bertentangan dengan hati nuraninya maka dia akan merasa bingung dengan apa yang akan dikerjakan. Hal ini dapat terjadi ketika seorang karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya diminta oleh atasannya untuk menerima tugas tambahan dan harus diselesaikan sesuai yang telah ditetapkan sedangkan karyawan lain di dalam bidang yang sama tidak diberikan tugas tambahan. Dia akan merasa jika tidak melaksanakan tugas tersebut maka atasannya akan menganggap dia tidak menuruti perintah. Namun disisi lain dia merasa enggan melakukan tugas tersebut karena dia berpikir bahwa menerima tugas tambahan dengan jadwal dealine yang harus diselesaikannya merupakan beban kerja yang terlalu banyak diterimanya.

Pada PT. Jamichi Asih Jaya seorang karyawan yang menjalankan tugasnya tentu saja ingin menerima tugas yang sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimilikinya. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Menerima pekerjaan yang tidak sesuai satu sama lain, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

Tabel 5.7

**Tanggapan Responden Mengenai Menerima Pekerjaan Yang Tidak Sesuai Satu Sama Lain Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 6         | 30         | 16,2%      |
| Setuju              | 24        | 96         | 64,9%      |
| Cukup Setuju        | 7         | 21         | 18,9%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>147</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar 64,9% menyatakan setuju bahwa jika karyawan menerima pekerjaan yang tidak sesuai satu sama lain pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran antar karyawan karena karyawan yang menerima pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan tidak sesuai dengan karyawan lainnya. Hal ini dapat menimbulkan terjadinya konflik antar karyawan. Karyawan tersebut akan merasa bahwa pekerjaan yang diterimanya tidak sama dengan karyawan lainnya karena karyawan tersebut menerima tugas lebih banyak dari karyawan lainnya sementara gaji yang diberikan sama besarnya dengan karyawan lain sehingga hal ini

dapat menimbulkan konflik di dalam perusahaan. Sebanyak 7 orang atau sebesar 18,9% yang menyatakan cukup setuju. Dan Kemudian sebanyak 6 orang atau sebesar 16,2% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam perusahaan yaitu karyawan yang menerima pekerjaan yang tidak sesuai satu sama lain. Oleh karena maka pihak perusahaan lebih memperhatikan kemampuan setiap masing-masing karyawan. Pimpinan perusahaan harus memberikan tugas pekerjaan yang adil kepada setiap karyawan. Jika memberikan pekerjaan lebih maka pihak perusahaan memberikan bonus dari hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan. Dengan hal ini maka karyawan akan merasa senang dan puas karena pekerjaan yang lebih banyak diterimanya dari karyawan lain akan diberikan bonus di luar gaji pokoknya.

#### **2.2.2.2 Mengesampingkan Aturan Dalam Menyelesaikan Tugas**

Setiap karyawan yang bekerja di PT. Jamichi Asih Jaya haruslah menaati segala peraturan yang ada di lingkungan perusahaan. Segala bentuk pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada karyawan berdasarkan aturan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya dan karyawan harus menaati setiap aturan yang berlaku didalam perusahaan tersebut. Karyawan yang menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan maka karyawan tersebut telah melanggar aturan perusahaan. Oleh karena itu maka untuk menghindari timbulnya konflik peran maka perusahaan harus menetapkan aturan-aturan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Mengesampingkan aturan dalam menyelesaikan tugas pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.8**  
**Tanggapan Responden Mengenai Mengesampingkan Aturan Dalam Menyelesaikan Tugas Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 7         | 35         | 18,9%      |
| Setuju              | 25        | 100        | 67,6%      |
| Cukup Setuju        | 5         | 15         | 13,5%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 25 responden atau sebesar 67,6% menyatakan setuju bahwa karyawan yang mengesampingkan aturan dalam menyelesaikan tugas pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran di dalam perusahaan karena karyawan yang mengesampingkan aturan yang semestinya harus ditaati oleh setiap karyawan malah mengesampingkan aturan tersebut dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat menimbulkan terjadinya konflik di dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki konflik di dalam dirinya akan bersikap melanggar peraturan perusahaan dengan mengesampingkan aturan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini tentu saja karyawan tersebut telah melanggar aturan-aturan perusahaan sehingga karyawan tersebut akan diberikan sanksi teguran oleh pimpinan. Sebanyak 7 orang

atau sebesar 18,9% yang menyatakan sangat setuju. Dan Kemudian sebanyak 5 orang atau sebesar 13,5% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam perusahaan yaitu karyawan yang mengesampingkan aturan dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena maka pihak perusahaan lebih memperhatikan kemampuan setiap masing-masing karyawan. Pimpinan perusahaan harus memberikan tugas pekerjaan yang adil kepada setiap karyawan. Oleh karena itu maka untuk menghindari timbulnya konflik peran maka perusahaan harus menetapkan aturan-aturan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan.

### **2.2.3 Kegiatan Yang Tidak Perlu**

Melakukan pekerjaan yang cenderung diterima oleh satu pihak tetapi tidak diterima oleh pihak lain dan melakukan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu. Karyawan yang Melaksanakan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu untuk dilakukan seperti biasanya merupakan suatu tindakan yang sia-sia. Karyawan yang mengalami konflik peran di dalam perusahaan lebih cenderung tidak focus terhadap tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya. karyawan tersebut bisa saja melakukan kesalahan dalam pekerjaannya, melakukan kegiatan yang tidak perlu dan menyelesaikan pekerjaan dengan tidak kompeten.

### 2.2.3.1 Melakukan Pekerjaan Yang Tidak Diterima Oleh Pihak Lain

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Melakukan pekerjaan yang tidak diterima oleh pihak lain pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.9**  
**Tanggapan Responden Mengenai Melakukan Pekerjaan Yang Tidak Diterima Oleh Pihak Lain Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%      |
| Setuju              | 24        | 96         | 64,9%      |
| Cukup Setuju        | 3         | 9          | 8,1%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>155</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar 64,9% menyatakan setuju bahwa karyawan yang melakukan pekerjaan yang tidak diterima oleh pihak lain pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran di dalam perusahaan karena karyawan yang melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan tidak diterima baik oleh karyawan lainnya. Hal ini dapat menimbulkan terjadinya konflik di dalam perusahaan. Karyawan lain akan merasa bahwa karyawan yang diberikan tugas lebih ringan dari karyawan lainnya . Hal ini tentu saja karyawan tersebut telah melanggar aturan-aturan perusahaan sehingga karyawan tersebut akan diberikan sanksi teguran oleh pimpinan. Sebanyak

10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju. Dan Kemudian sebanyak 3 orang atau sebesar 8,1% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam perusahaan yaitu karyawan yang melakukan pekerjaan yang tidak diterima oleh pihak lain. Pimpinan perusahaan harus memberikan tugas pekerjaan yang adil kepada setiap karyawan. Oleh karena itu maka untuk menghindari timbulnya konflik peran maka perusahaan harus menetapkan aturan-aturan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki karyawan. Karyawan yang mengalami konflik peran di dalam perusahaan lebih cenderung tidak focus terhadap tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya. karyawan tersebut bisa saja melakukan kesalahan dalam pekerjaannya, melakukan kegiatan yang tidak perlu dan menyelesaikan pekerjaan dengan tidak kompeten.

#### **2.2.3.2 Melakukan Pekerjaan Yang Tidak Perlu**

Seorang karyawan didalam perusahaan atau organisasi menuntut agar karyawan dapat memahami dan menguasai materi pelatihan yang telah dilaksanakan agar karyawan tersebut mampu untuk menjalankan dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Melakukan pekerjaan yang tidak perlupada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.10**  
**Tanggapan Responden Mengenai Melakukan Pekerjaan Yang Tidak Perlu**  
**Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%      |
| Setuju              | 21        | 84         | 56,8%      |
| Kurang Setuju       | 6         | 18         | 16,2%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>152</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar 64,9% menyatakan setuju bahwa karyawan yang melakukan pekerjaan yang tidak perlu pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran di dalam perusahaan karena karyawan yang melakukan pekerjaan yang tidak perlu untuk dilakukan. Hal ini merupakan tindakan yang sia-sia. Dengan melakukan pekerjaan yang tidak perlu bahkan bukan suatu pekerjaan yang diperintahkan langsung oleh pimpinan perusahaan akan mengurangi waktu sehingga hasil kerja tidak efisien dan karyawan tersebut tidak produktif dalam bekerja. Hal ini tentu saja karyawan tersebut telah melanggar aturan-aturan perusahaan sehingga karyawan tersebut akan diberikan sanksi teguran oleh pimpinan. Sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju. Dan Kemudian sebanyak 3 orang atau sebesar 8,1% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam perusahaan yaitu karyawan yang Melakukan pekerjaan yang tidak perlu. Oleh karena

maka pihak perusahaan lebih memperhatikan kemampuan setiap masing-masing karyawan. Pimpinan perusahaan harus memberikan tugas pekerjaan yang adil kepada setiap karyawan.

#### 2.2.4 Arahan Yang Tidak Jelas

Bekerja di bawah arahan yang tidak pasti dan perintah yang tidak jelas. Konflik peran muncul ketika perilaku peran yang ditampilkannya tidak sesuai dengan berbagai pengharapan peran yang ia terima dari anggota kumpulan perannya (yaitu: pihak atasan, rekan kerja, dan pihak bawahan)

##### 2.2.4.1 Mendapatkan Perintah Yang Tidak Sesuai Dengan Bidang Pekerjaan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Mendapatkan perintah yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.11**  
**Tanggapan Responden Mengenai Mendapatkan Perintah Yang Tidak Sesuai Dengan Bidang Pekerjaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 8         | 40         | 21,6%      |
| Setuju              | 21        | 84         | 56,8%      |
| Cukup Setuju        | 8         | 24         | 21,6%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>148</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 21 responden atau sebesar 56,8% menyatakan setuju bahwa karyawan

yang mendapatkan perintah yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran di dalam perusahaan karena karyawan yang mendapatkan perintah yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan akan menyulitkan mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dapat membuat karyawan tidak percaya diri dan merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan yang diperintahkan langsung oleh pimpinan perusahaan akan berdampak pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan cenderung tidak senang dengan pekerjaannya dan lebih tidak percaya diri dengan pekerjaannya. Kemudian sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% yang menyatakan sangat setuju dan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam perusahaan yaitu karyawan yang mendapatkan perintah yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan. Pimpinan perusahaan harus memberikan tugas pekerjaan yang adil kepada setiap karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan setiap karyawan.

#### **5.2.4.2 Pimpinan Memberikan Tugas Pekerjaan Yang Tidak Pasti**

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Pimpinan memberikan tugas pekerjaan yang tidak pasti pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.12**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pimpinan Memberikan Tugas Pekerjaan**  
**Yang Tidak Pasti Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 8         | 40         | 21,6%      |
| Setuju              | 16        | 64         | 43,2%      |
| Cukup Setuju        | 13        | 39         | 35,1%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>143</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju bahwa Pimpinan memberikan tugas pekerjaan yang tidak pasti pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat menimbulkan konflik peran di dalam perusahaan karena tugas yang diberikan pimpinan tidak sesuai dengan bidang mereka dan pimpinan memberikan tugas yang tidak pasti sementara karyawan harus menyelesaikan tugas tersebut dalam waktu yang singkat. Hal ini dapat membuat karyawan tidak percaya diri dan merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena pekerjaan yang diberikan kepadanya tidak sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan yang diperintahkan langsung oleh pimpinan perusahaan akan berdampak pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan cenderung tidak senang dengan pekerjaannya dan lebih tidak percaya diri dengan pekerjaannya. Kemudian sebanyak 13 orang atau sebesar 35,1% yang menyatakan cukup setuju. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu pemicu terjadinya konflik peran di dalam perusahaan yaitu pimpinan memberikan tugas pekerjaan yang tidak pasti. Pimpinan perusahaan harus memberikan tugas pekerjaan yang adil kepada setiap karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan setiap karyawan. Konflik peran muncul ketika perilaku peran yang ditampilkannya tidak sesuai dengan berbagai pengharapan peran yang ia terima dari anggota kumpulan perannya (yaitu: pihak atasan, rekan kerja, dan pihak bawahan).

Untuk melihat hasil tanggapan responden mengenai variabel konflik peran pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.13**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Konflik Peran Pada**  
**PT. Jamichi Asih Jaya**

| No                | Indikator Pertanyaan                                           | Skor Jawaban |            |           |          |          | Jumlah      |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|------------|-----------|----------|----------|-------------|
|                   |                                                                | SS<br>5      | S<br>4     | CS<br>3   | TS<br>2  | ST<br>1  |             |
| 1.                | Sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan  | 9            | 22         | 6         | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>45</b>    | <b>88</b>  | <b>18</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>151</b>  |
| 2.                | Menerima tugas melebihi sumber daya yang dimiliki              | 5            | 24         | 8         | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>25</b>    | <b>96</b>  | <b>24</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>145</b>  |
| 3.                | Menerima pekerjaan yang tidak sesuai satu sama lain            | 6            | 24         | 7         | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>30</b>    | <b>96</b>  | <b>21</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>147</b>  |
| 4.                | Mengesampingkan aturan dalam menyelesaikan tugas               | 7            | 25         | 5         | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>35</b>    | <b>100</b> | <b>15</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>150</b>  |
| 5.                | Melakukan pekerjaan yang tidak diterima oleh pihak lain        | 10           | 24         | 3         | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>50</b>    | <b>96</b>  | <b>9</b>  | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>155</b>  |
| 6.                | Melakukan pekerjaan yang tidak perlu                           | 10           | 21         | 6         | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>50</b>    | <b>84</b>  | <b>18</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>152</b>  |
| 7.                | Mendapatkan perintah yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan | 8            | 21         | 8         | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>40</b>    | <b>84</b>  | <b>24</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>148</b>  |
| 8.                | Pimpinan memberikan tugas pekerjaan yang tidak pasti           | 8            | 16         | 13        | -        | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                             | <b>40</b>    | <b>64</b>  | <b>39</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>143</b>  |
| <b>Total Skor</b> |                                                                |              |            |           |          |          | <b>1191</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat dari hasil rekapitulasi responden variabel konflik peran pada PT. Jamichi Asih Jaya jumlah skor yang diperoleh adalah sebesar 1191.

Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan terendah pada butiran pertanyaan/pernyataan responden mengenai variabel konflik peran pada PT. Jamichi Asih Jaya sebagai berikut:

$$\text{Skor Tertinggi} = 8 \times 5 \times 37 = 1480$$

$$\text{Skor Terendah} = 8 \times 1 \times 37 = 296$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1480 - 296}{5} = 237$$

Untuk mengetahui tingkat variabel konflik peran pada PT. Jamichi Asih Jaya, maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Setuju} = 1243 - 1480$$

$$\text{Setuju} = 1006 - 1243$$

$$\text{Cukup Setuju} = 769 - 1006$$

$$\text{Tidak Setuju} = 532 - 769$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 295 - 532$$

Berdasarkan data pada tabel tersebut, hasil skor total untuk variabel konflik peran pada PT. Jamichi Asih Jaya adalah sebesar 1191. Pada skala penelitian skor tersebut berada pada rentang skala antara 1006 – 1243, yang termasuk dalam kategori Setuju. Hal ini dapat dibuktikan bahwa mayoritas karyawan mengatakan bahwa mereka setuju dengan konflik peran yang terjadi di dalam perusahaan karena setiap perselisihan

ataupun masalah yang dihadapi oleh karyawan dapat dipecahkan secara bersama-sama dan pimpinan menjadi penengah sehingga konflik yang terjadi dapat terselesaikan dengan baik tanpa ada pihak yang dirugikan dan aspirasi karyawan selalu didengar oleh pimpinan. Oleh karena itu maka konflik peran yang terjadi dalam perusahaandapat terselesaikan dengan baik.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa konflik peran pada PT. Jamichi Asih Jaya dalam kategori sangat baik, karena perusahaan tersebut telah melakukan evaluasi terhadap masing-masing karyawan dengan penegetahun dan keahlian khusus sehingga karyawan mampu untuk memanajemen konflik dalam perusahaan sehingga konflik dapat teratasi dengan baik.

### **5.3 Analisis Deskripsi Wewenang Pekerjaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

Dalam suatu organisasi, unit-unit pegawai digabungkan bersama melalui suatu wewenang yang menetapkan hubungan antara unit-unit tersebut. Hubungan seperti itu perlu ditetapkan karena hanya apabila hubungan tersebut dipahami benar-benar oleh tiap-tiap unit maka mereka dapat berfungsi sebagai komponen pelaksana. Pada umumnya wewenang dapat diartikan sebagai hak seorang pimpinan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik.

Wewenang (authority) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu.

Wewenang ini merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari posisi atasan ke bawahan dalam organisasi.

Menurut Sutarto (2001:141) dalam Irwan (2013), wewenang adalah hak seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2007:64), wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat atau tidak berbuat sesuatu, kekuasaan merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.

Sejauh ini tugas hanya diartikan menjadi sesuatu yg sudah sewajibnya dan harus dilakukan bagi seorang individu dalam suatu pekerjaannya, mungkin saja dalam aktifitas nya juga. Kesimpulan akhir bahwa tugas dan wewenang memang memiliki perbedaan tetapi tetap dalam suatu hubungan bahwa tanpa wewenang orang-orang di dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa. Dengan kata lain penyertaan tugas juga berhubungan dengan wewenang.

Masalah yang sering terjadi tentang wewenang pekerjaan melanggar wewenang tersebut. Dari melanggar jam masuk, masalah dengan dicurangi rekan setim ataupun perusahaan, masalah pertanggung jawaban pekerjaan yang tidak selesai. Ini harus dijaga agar kepuasan setiap pekerja yang ada disana terjaga dan perusahaan pun akan meningkatkan perusahaannya kelevel tinggi lagi. Jika tidak diatasi maka pekerja akan seenaknya dalam bekerja dan karyawan lain akan merasa iri dengan tingkah karyawan yang melanggar wewenang.

### 5.3.1 Tugas

Tugas adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu. Adanya tugas akan mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah perusahaan, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.

Para bawahan yang menerima tanggungjawab untuk melaksanakan tugas-tugas dari atasan supaya terlaksana dengan baik, maka untuk itu atasan juga harus memberikan wewenangnya. Dengan adanya wewenang tersebut maka bawahan dapat menggunakan kekuasaannya untuk melaksanakan tugas atau tanggung jawab yang diibebankan kepadanya.

Setiap anggota organisasi harus menerima tugas dan dilaksanakan sesuai dengan kecakapan dan kesediaannya dengan sebaik-baiknya. Eksistensi dari tanggung jawab adalah kewajiban, untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan harus selalu sejalan dengan pemberian tugas. Tanggung jawab dapat juga dilihat dari dua fase, yaitu pertama merupakan kewajiban bagi seseorang untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Sedangkan fase kedua merupakan tanggung jawab dari seseorang kepada atasannya (orang yang mendelegasikan kekuasaan padanya) mengenai hasil yang telah dicapai.

#### 5.3.1.1 Produktif Dalam Menyelesaikan Tugas Yang Diberikan

Produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik adalah bentuk tanggung jawab terhadap wewenang pekerjaan yang diberikan. Contoh konflik yang fungsional dengan kasus seorang manajer perusahaan yang menghadapi masalah tentang bagaimana mengalokasikan dana untuk meningkatkan penjualan masing-masing jenis produk. Pada saat itu setiap produk line berada pada suatu divisi. Salah

satu cara pengalokasian mungkin dengan memberikan dana tersebut kepada devisi yang bisa mengelola dana dengan efektif dan efisien. Jadi devisi yang kurang produktif tidak akan memperoleh dana tersebut. Tentu saja di sini timbul konflik tentang pengalokasian dana. Meskipun dipandang dari pihak devisi yang menerima alokasi dana yang kurang, konflik ini dipandang infungsional, tetapi dipandang dari perusahaan secara keseluruhan konflik ini adalah fungsional, karena akan mendorong setiap devisi untuk lebih produktif.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.14**  
**Tanggapan Responden Mengenai Produktif Dalam Menyelesaikan Tugas Yang Diberikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%      |
| Setuju              | 23        | 92         | 62,2%      |
| Cukup Setuju        | 4         | 12         | 10,8%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>154</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 23 responden atau sebesar 62,2% menyatakan setuju bahwa bentuk wewenang yang digunakan dengan baik yaitu produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Salah satu bentuk pimpinan maupun

karyawan yang menggunakan setiap jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya adalah dengan produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Maksudnya disini adalah bahwa karyawan tersebut mampu menyesuaikan dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan tepat serta menggunakan wewenang yang diberikan sebaik mungkin sehingga dengan pemberian wewenang atas tugas tanggung jawab tersebut dapat dijalankan sesuai aturan yang berlaku di dalam perusahaan. Dengan Produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan maka karyawan tersebut akan bekerja dengan efisien. Kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 4 orang atau sebesar 10,8% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu bentuk wewenang yang diberikan digunakan dengan sebaik mungkin yaitu seorang pimpinan atau karyawan mampu untuk produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu maka petinggi perusahaan harus memberikan wewenang pekerjaan sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerjanya.

#### **5.3.1.2 Menerima Tanggung Jawab Lebih Terhadap Tugas Yang Diberikan**

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.15**  
**Tanggapan Responden Mengenai Menerima Tanggung Jawab Lebih Terhadap**  
**Tugas Yang Diberikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%      |
| Setuju              | 21        | 84         | 56,8%      |
| Kurang Setuju       | 6         | 18         | 16,2%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>152</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 21 responden atau sebesar 56,8% menyatakan setuju bahwa bentuk wewenang yang digunakan dengan baik yaitu Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Salah satu bentuk pimpinan maupun karyawan yang menggunakan setiap jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya adalah dengan menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan. Maksudnya disini adalah bahwa karyawan tersebut mampu menyesuaikan dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan tepat serta menggunakan wewenang yang diberikan sebaik mungkin sehingga dengan pemberian wewenang atas tugas tanggung jawab tersebut dapat dijalankan sesuai aturan yang berlaku di dalam perusahaan. Dengan Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan maka karyawan tersebut akan bekerja dengan efisien. Kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 6 orang atau sebesar 16,2% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu bentuk wewenang yang diberikan digunakan dengan sebaik mungkin yaitu seorang pimpinan atau karyawan mampu untuk menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan karena setiap wewenang yang dilimpahkan kepada karyawan yang mengalami kenaikan jabatan maka tugas yang diberikan akan lebih banyak dibandingkan jabatan sebelumnya. Oleh karena itu maka karyawan harus dapat bertanggung jawab atas pelimpahan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan pemberian wewenang yang tepat maka karyawan tersebut akan menggunakan wewenang tersrbut dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkannya.

### **5.3.2 Kekuasaan**

Kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan fungsinya tersebut. Dalam menjalankan pendelegasian wewenang dalam sebuah perusahaan harus dilandasi dengan kekuasaan karena dengan kekuasaan seorang karyawan memiliki hak dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dengan kepentingan dan fungsinya bagi perusahaan.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain; artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok.

Kekuasaan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan, atau kejadian. Kekuasaan tidak sama dengan wewenang, wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi.

Pandangan kekuasaan dengan wajah negatif mengartikan kekuasaan sebagai mempunyai kekuasaan atas diri orang lain yang kurang beruntung dan menganggap orang sebagai tidak lebih dari pion untuk digunakan atau dikorbankan kalau ada kebutuhan untuk itu. Pandangan ini akan menyebabkan kegagalan bagi pengguna kekuasaan, karena orang yang dijadikan pion cenderung akan menentang wewenang atau menerima dengan sangat pasif. Apapun yang terjadi nilainya bagi manajer amat terbatas. Wajah positif kekuasaan yang paling baik dicirikan dengan perhatian untuk struktur kelompok. Manajer akan mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjadi sukses sebagai individu dan sebagai anggota dari organisasi.

Kekuasaan adalah fakta penting dari kehidupan organisasi. Manajer tidak hanya harus menerima dan memahaminya sebagai bagian dari pekerjaan, tetapi harus juga belajar cara menggunakannya tanpa menyalahgunakannya untuk mencapai sasaran sendiri dan organisasi.

#### **5.3.2.1 Mendapatkan Wewenang Lebih Terhadap Jabatan Yang Diberikan**

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Mendapatkan wewenang lebih terhadap jabatan yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.16**  
**Tanggapan Responden Mengenai Mendapatkan Wewenang Lebih Terhadap**  
**Jabatan Yang Diberikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 15        | 75         | 40,5%      |
| Setuju              | 16        | 64         | 43,2%      |
| Cukup Setuju        | 6         | 18         | 16,2%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>157</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju bahwa bentuk wewenang yang digunakan dengan baik yaitu Mendapatkan wewenang lebih terhadap jabatan yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Salah satu bentuk pimpinan maupun karyawan yang menggunakan setiap jabatan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya adalah mendapatkan wewenang lebih terhadap jabatan yang diberikan. Maksudnya disini adalah bahwa karyawan tersebut mampu menyesuaikan dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan tepat serta menggunakan wewenang yang diberikan sebaik mungkin sehingga dengan pemberian wewenang atas tugas tanggung jawab tersebut dapat dijalankan sesuai aturan yang berlaku di dalam perusahaan. Dengan Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan maka karyawan tersebut akan bekerja dengan efisien. Kemudian sebanyak 15 orang atau sebesar 40,5% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 6 orang atau sebesar 16,2% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan salah satu bentuk wewenang yang diberikan digunakan dengan sebaik mungkin yaitu seorang pimpinan atau karyawan yang diberikan pelimpahan wewenang jabatan yang lebih tinggi akan mendapatkan wewenang lebih terhadap jabatan yang diberikan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan karena setiap wewenang yang dilimpahkan kepada karyawan yang mengalami kenaikan jabatan maka tugas yang diberikan akan lebih banyak dibandingkan jabatan sebelumnya. Oleh karena itu maka karyawan harus dapat bertanggung jawab atas pelimpahan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan pemberian wewenang yang tepat maka karyawan tersebut akan menggunakan wewenang tersebut dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkannya.

#### **5.3.2.2 Menerima Hak Terhadap Pekerjaan Yang Diberikan**

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Menerima hak terhadap pekerjaan yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.17**  
**Tanggapan Responden Mengenai Menerima Hak Terhadap Pekerjaan Yang**  
**Diberikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%      |
| Setuju              | 17        | 68         | 45,9%      |
| Cukup Setuju        | 10        | 30         | 27,0%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>148</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju bahwa karyawan yang diberikan kekuasaan lebih atas jabatan yang diberikannya dapat menerima hak menggunakan jabatan tersebut terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan yang mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya maka pelimpahan kekuasaan seluruhnya ditanggung oleh karyawan tersebut dan harus dapat dipertanggung jawabkan dengan sebaik mungkin. Jabatan yang diberikan kepadanya maka karyawan tersebut telah menerima hak terhadap pekerjaan yang diberikan. Kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju dan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan pelimpahan wewenang yang diberikan kepada karyawan yang memiliki jabatan yang lebih tinggi akan menerima hak terhadap pekerjaan yang diberikan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan

tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan karena setiap wewenang yang dilimpahkan kepada karyawan yang mengalami kenaikan jabatan maka tugas yang diberikan akan lebih banyak dibandingkan jabatan sebelumnya. Oleh karena itu maka karyawan harus dapat bertanggung jawab atas pelimpahan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan pemberian wewenang yang tepat maka karyawan tersebut akan menggunakan wewenang tersebut dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkannya.

### 5.3.2.3 Mengambil Keputusan Sesuai Dengan Kepentingan Perusahaan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.18**  
**Tanggapan Responden Mengenai Mengambil Keputusan Sesuai Dengan Kepentingan Perusahaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 5         | 25         | 13,5%      |
| Setuju              | 24        | 96         | 64,9%      |
| Cukup Setuju        | 8         | 24         | 21,6%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>145</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar 64,9% menyatakan setuju bahwa karyawan

yang diberikan kekuasaan lebih atas jabatan yang diberikannya dapat mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Karyawan yang mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya maka pelimpahan kekuasaan seluruhnya ditanggung oleh karyawan tersebut dan harus dapat dipertanggung jawabkan dengan sebaik mungkin. Jabatan yang diberikan kepadanya harus dapat dipertanggung jawabkan dengan baik. Setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan harus direncanakan dengan sebaik mungkin supaya keputusan yang diambil dapat memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan. Maka dengan pelimpahan wewenang jabatan yang lebih tinggi maka tanggung jawab yang diterima juga akan lebih banyak dari jabatan yang lebih rendah. Oleh karena itu maka karyawan dituntut harus mampu bertindak sesuai peraturan perusahaan dalam setiap pengambilan keputusan dan mampu pertanggung jawab penuh atas keputusan yang diambil. Kemudian sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% yang menyatakan cukup setuju. Dan sebanyak 5 orang atau sebesar 13,5% karyawan yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan pelimpahan wewenang yang diberikan kepada karyawan yang memiliki jabatan yang lebih tinggi akan menerima hak terhadap pekerjaan yang diberikan dan mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus mampu mengambil keputusan sesuai dengan

kepentingan perusahaan karena setiap wewenang yang dilimpahkan kepada karyawan yang mengalami kenaikan jabatan maka tugas yang diberikan akan lebih banyak dibandingkan jabatan sebelumnya. Dengan pemberian wewenang yang tepat maka karyawan tersebut akan menggunakan wewenang tersebut dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkannya.

### 5.3.3 Pertanggung Jawaban

Pertanggungjawaban adalah memberikan laporan bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya. Tanggung jawab merupakan hal terpenting dalam menjalankan suatu wewenang perusahaan karena dengan tanggung jawab seorang karyawan dapat memberikan laporan atau pertanggungjawaban suatu keputusan yang telah diambil.

Seseorang yang diberi tanggung jawab harus memastikan bahwa dia menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Jika Tugas yang merupakan tanggung jawabnya tersebut tidak selesai sesuai dengan yang diharapkan, maka orang yang bersangkutan harus memberikan penjelasan atau alasan mengapa tugas yang dibebankannya tersebut tidak selesai.

Tanggung Jawab tanpa wewenang atau otoritas yang memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Seseorang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankannya. Jika melakukan tugasnya dengan baik maka orang yang bersangkutan akan mendapatkan pujian ataupun penghargaan. Namun apabila tidak menyelesaikan tugas yang ditetapkan seperti yang diharapkan, maka dia juga bertanggungjawab sepenuhnya.

### 5.3.3.1 Memberikan Laporan Terhadap Tugas Yang Diberikan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan Memberikan laporan terhadap tugas yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.19**  
**Tanggapan Responden Mengenai Memberikan Laporan Terhadap Tugas Yang Diberikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 6         | 30         | 16,2%      |
| Setuju              | 24        | 96         | 64,9%      |
| Cukup Setuju        | 7         | 21         | 18,9%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>147</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 24 responden atau sebesar 64,9% menyatakan setuju bahwa karyawan yang diberikan kekuasaan lebih atas jabatan yang diberikannya harus bertanggung jawab penuh atas wewenang yang diberikan kepadanya dalam memberikan setiap laporan terhadap tugas yang diberikan. Jabatan yang diberikan kepadanya harus dapat dipertanggung jawabkan dengan baik. Setiap pertanggung jawaban atas wewenang pekerjaan yang diberikan harus memberikan laporan terhadap tugas yang diberikan dan bertanggung jawab penuh atas laporan tersebut. Jika wewenang yang diberikan disalah gunakan yang berdamak pada kerugian perusahaan maka karyawan tersebut akan

menerima sanksi yang berat sesuai pertaturan perusahaan. Oleh karena itu maka setiap laporan yang diberikan harus sesuai dengan fakta dan diberikan dengan sejujurnya. Maka dengan pelimpahan wewenang jabatan yang lebih tinggi maka tanggung jawab yang diterima juga akan lebih banyak dari jabatan yang lebih rendah. Oleh karena itu maka karyawan dituntut harus mampu bertindak sesuai peraturan perusahaan dalam setiap pengambilan keputusan dan mampu bertanggung jawab penuh atas keputusan yang diambil. Kemudian sebanyak 7 orang atau sebesar 18,9% yang menyatakan cukup setuju. Dan sebanyak 6 orang atau sebesar 16,2% karyawan yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan pertanggung jawaban atas wewenang yang diberikan harus memberikan laporan terhadap tugas yang diberikan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus mampu mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan karena setiap wewenang yang dilimpahkan kepada karyawan yang mengalami kenaikan jabatan maka tugas yang diberikan akan lebih banyak dibandingkan jabatan sebelumnya. Laporan yang diberikan harus sesuai fakta real dan sejujurnya tanda adanya indikasi yang tidak jujur dalam memberikan setiap laporan terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

### 5.3.3.2 Melaksanakan Tugas Pekerjaan Dengan Teliti

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Melaksanakan tugas pekerjaan dengan teliti pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.20**  
**Tanggapan Responden Mengenai Melaksanakan Tugas Pekerjaan Dengan Teliti**  
**Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 13        | 65         | 35,1%      |
| Setuju              | 16        | 64         | 43,2%      |
| Cukup Setuju        | 8         | 24         | 21,6%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>153</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju bahwa karyawan yang diberikan kekuasaan lebih atas jabatan yang diberikannya harus Melaksanakan tugas pekerjaan dengan teliti. Jabatan yang diberikan kepadanya harus dapat dipertanggung jawabkan dengan baik. Setiap pertanggung jawaban atas wewenang pekerjaan yang diberikan harus dapat dilaksanakan dengan teliti tanpa adanya kesalahan. Oleh karena itu maka setiap tugas pekerjaan yang diberikan harus dilakukan dengan sangat teliti. Setiap keputusan yang diambil yang berkenaan dengan kepentingan perusahaan harus dipikirkan dengan teliti dan tepat sehingga kepentingan perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Kemudian sebanyak 13 orang

atau sebesar 35,1% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% karyawan yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan pertanggung jawaban atas wewenang yang diberikan harus melaksanakan tugas pekerjaan dengan teliti. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus mampu mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan karena setiap wewenang yang dilimpahkan kepada karyawan yang mengalami kenaikan jabatan maka tugas yang diberikan akan lebih banyak dibandingkan jabatan sebelumnya. Tugas pekerjaan yang diberikan harus diselesaikan dan diperiksa dengan sangat teliti apabila adanya kesalahan dalam penyelesaian tugas yang diberikan maka karyawan tersebut bertanggung jawab penuh atas tugasnya tersebut.

#### **5.3.4 Taat Pada Peraturan**

Taat pada peraturan disini seseorang dapat mentaati peraturan perusahaan yang telah ditentukan dan itu sebagai tanggung jawab seorang karyawan dan setiap karyawan mempunyai wewenang untuk mematuhi peraturan.

Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, lebih baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan suatu perusahaan dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan perusahaan, atau dalam menjalani peraturan bersama dan tata tertib yang telah ditetapkan. Mampu bekerja sama atau kerja tim demi tercapainya sebuah tujuan yang di inginkan oleh perusahaan. Bersedia menjalankan perintah yang di tetapkan oleh perusahaan. Produktif di tempat kerja dalam arti tidak bermalas-malasan dalam bekerja. Tidak meninggalkan pekerjaan di waktu jam kerja. Bersedia kerja lembur dan sanggup menyelesaikan pekerjaan tepat waktu serta mampu meningkatkan prestasi dalam pekerjaan.

#### 5.3.4.1 Mentaati Segala Peraturan Yang Ditetapkan Perusahaan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Mentaati segala peraturan yang ditetapkan perusahaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.21**  
**Tanggapan Responden Mengenai Mentaati Segala Peraturan Yang Ditetapkan Perusahaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 11        | 55         | 29,7%      |
| Setuju              | 16        | 64         | 43,2%      |
| Cukup Setuju        | 10        | 30         | 27,0%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>149</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju bahwa karyawan yang diberikan kekuasaan lebih atas jabatan yang diberikannya harus Mentaati segala peraturan yang ditetapkan perusahaan. Pelimpahan wewenang atas jabatan yang diterima oleh karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi harus menerima dan mentaati segala peraturan yang ditetapkan perusahaan. Dengan pemberian wewenang atas jabatan yang lebih tinggi maka karyawan tersebut akan menerima tanggung jawab lebih atas jabatannya tersebut. Semakin tinggi jabatan yang diduduki karyawan di dalam perusahaan maka karyawan tersebut juga akan menerima tanggung jawab lebih. Oleh karena itu maka karyawan harus taat pada peraturan yang ditetapkan perusahaan. Kemudian sebanyak 11 orang atau sebesar 29,7% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% karyawan yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan taat pada peraturan perusahaan dengan Mentaati segala peraturan yang ditetapkan perusahaan merupakan tindakan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus Mentaati segala peraturan yang ditetapkan perusahaan. Tugas pekerjaan yang diberikan harus diselesaikan dan

diperiksa dengan sangat teliti apabila adanya kesalahan dalam penyelesaian tugas yang diberikan maka karyawan tersebut bertanggung jawab penuh atas tugasnya tersebut.

#### 5.3.4.2 Menerima Wewenang Untuk Mematuhi Peraturan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Menerima wewenang untuk mematuhi peraturan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.22**  
**Tanggapan Responden Mengenai Menerima Wewenang Untuk Mematuhi**  
**Peraturan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase |
|---------------------|-----------|------------|------------|
| Sangat Setuju       | 8         | 40         | 21,6%      |
| Setuju              | 16        | 64         | 43,2%      |
| Kurang Setuju       | 13        | 39         | 35,1%      |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -          |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -          |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>143</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju bahwa karyawan yang diberikan kekuasaan lebih atas jabatan yang diberikannya harus Menerima wewenang untuk mematuhi peraturan. Pelimpahan wewenang atas jabatan yang diterima oleh karyawan yang menduduki jabatan yang lebih tinggi harus Menerima wewenang untuk mematuhi peraturan. Dengan pemberian wewenang atas jabatan yang lebih tinggi maka karyawan tersebut akan menerima tanggung jawab lebih atas jabatannya tersebut. Semakin tinggi jabatan yang diduduki karyawan di dalam

perusahaan maka karyawan tersebut juga akan menerima tanggung jawab lebih. Oleh karena itu maka karyawan harus taat pada peraturan yang ditetapkan perusahaan. Kemudian sebanyak 13 orang atau sebesar 35,1% yang menyatakan cukup setuju. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% karyawan yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa taat pada peraturan perusahaan dengan Menerima wewenang untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan merupakan tindakan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Dengan pemberian wewenang jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya maka mau tidak mau karyawan tersebut harus Menerima wewenang untuk mematuhi peraturan. Tugas pekerjaan yang diberikan harus diselesaikan dan diperiksa dengan sangat teliti apabila adanya kesalahan dalam penyelesaian tugas yang diberikan maka karyawan tersebut bertanggung jawab penuh atas tugasnya tersebut.

Untuk melihat hasil tanggapan responden mengenai variabel wewenang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.23**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Wewenang**  
**Pekerjaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| No                | Indikator Pertanyaan                                        | Skor Jawaban |           |           |         |          | Jumlah      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|---------|----------|-------------|
|                   |                                                             | SS<br>5      | S<br>4    | CS<br>3   | TS<br>2 | STS<br>1 |             |
| 1.                | Produktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan          | 10           | 23        | 4         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>50</b>    | <b>92</b> | <b>12</b> | -       | -        | <b>154</b>  |
| 2.                | Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan | 10           | 21        | 6         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>50</b>    | <b>84</b> | <b>18</b> | -       | -        | <b>152</b>  |
| 3.                | Mendapatkan wewenang lebih terhadap jabatan yang diberikan  | 15           | 16        | 6         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>75</b>    | <b>64</b> | <b>18</b> | -       | -        | <b>157</b>  |
| 4.                | Menerima hak terhadap pekerjaan yang diberikan              | 10           | 17        | 10        | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>50</b>    | <b>68</b> | <b>30</b> | -       | -        | <b>148</b>  |
| 5.                | Mengambil keputusan sesuai dengan kepentingan perusahaan    | 5            | 24        | 8         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>25</b>    | <b>96</b> | <b>24</b> | -       | -        | <b>145</b>  |
| 6.                | Memberikan laporan terhadap tugas yang diberikan            | 6            | 24        | 7         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>30</b>    | <b>96</b> | <b>21</b> | -       | -        | <b>147</b>  |
| 7.                | Melaksanakan tugas pekerjaan dengan teliti                  | 13           | 16        | 8         |         |          |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>65</b>    | <b>64</b> | <b>24</b> | -       | -        | <b>153</b>  |
| 8.                | Mentaati segala peraturan yang ditetapkan perusahaan        | 11           | 16        | 10        | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>55</b>    | <b>64</b> | <b>30</b> | -       | -        | <b>149</b>  |
| 9.                | Menerima wewenang untuk mematuhi peraturan                  | 8            | 16        | 13        | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>40</b>    | <b>64</b> | <b>39</b> | -       | -        | <b>143</b>  |
| <b>Total Skor</b> |                                                             |              |           |           |         |          | <b>1348</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat dari rekapitulasi tanggapan responden variabel wewenang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya jumlah skor yang diperoleh adalah sebesar 1348.

Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan terendah pada butiran pertanyaan responden mengenai variabel wewenang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya sebagai berikut:

$$\text{Skor Tertinggi} = 9 \times 5 \times 37 = 1665$$

$$\text{Skor Terendah} = 9 \times 1 \times 37 = 333$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1665 - 333}{5} = 266$$

Untuk mengetahui tingkat kategori variabel wewenang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Setuju} = 1399 - 1665$$

$$\text{Setuju} = 1133 - 1399$$

$$\text{Cukup Setuju} = 867 - 1133$$

$$\text{Tidak Setuju} = 601 - 867$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 335 - 601$$

Berdasarkan data pada tabel tersebut, hasil skor total untuk variabel wewenang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya adalah sebesar 1348. Pada skala penelitian skor tersebut berada pada rentang skala antara 1133 – 1399, yang termasuk dalam kategori Setuju. Hal ini tidak menimbulkan pengaruh rasa kepuasan kerja karyawan karena

terlalu banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dan wewenang pekerjaan pun mempunyai pertanggung jawabnya sendiri selain dari pertanggung jawaban dari pekerjaan pokok hal ini mengharuskan karyawan bekerja lebih dari pekerjaan yang biasa dikerjakan. Namun karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya akan tetap menerima wewenang pekerjaan yang diberikan dan akan menyelesaikannya dengan baik.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa wewenang pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya tergolong baik, karena perusahaan tersebut telah memberikan wewenang jabatan sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki oleh tiap karyawan sehingga karyawan tersebut dapat mempertanggung jawabkan tugas dari wewenang yang diberikan kepadanya. Pada K PT. Jamichi Asih Jaya wewenang pekerjaan yang diterima karyawan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu hal ini berdampak pada rasa kepercayaan karyawan yang lain kepada karyawan yang diberi wewenang pekerjaan. Jadi semakin tinggi tingkat wewenang pekerjaan yang diberikan pada karyawan maka akan berpengaruh positif pada kepercayaan karyawan lainnya.

#### **5.4 Analisis Deskripsi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relative puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Menurut kaswan (2014:88) kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja juga bisa didefinisikan sebagai perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai penting pekerjaannya.

Kepuasan kerja harus ditingkatkan didalam suatu perusahaan yang sedang berkembang agar perusahaannya selalu mendapatkan hal yang positif dan naik. Jika dalam kepuasan karyawan perusahaan menurun maka perusahaan tersebut akan mengalami penurunan. Masalah dalam kepuasan ini juga bisa terjadi karena adanya

konflik pekerja dan masalah wewenang pekerja. Maka dari itu penulis akan meneliti satu persatu masalah yang timbul agar masalah tersebut akan diatasi.

Tingkat kepuasan karyawan perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang dicapai oleh karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kepuasan para karyawan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

#### **5.4.1 Menyenangi Pekerjaan**

Karyawan sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangkan pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

Reaksi seseorang terhadap pekerjaannya bermacam-macam, ada yang senang ada yang tidak senang dengan pekerjaannya. Orang yang senang akan melakukan pekerjaannya dengan senang hati dan meyakini bahwa pekerjaannya tersebut membawa manfaat yang besar baik bagi dirinya, maupun untuk organisasinya, sedangkan orang yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan melakukan pekerjaannya dengan sembrono, tidak bertanggung jawab, sering mengeluh serta semangat kerjanya menurun.

Kenyamanan perlu didapatkan setiap orang dalam setiap kegiatannya, karena bila tidak nyaman, sesuatu yang dikerjakan tidak akan menjadi maksimal hasilnya. Kenyamanan itulah yang sebisa mungkin diberikan pihak perusahaan kepada para karyawan agar karyawan merasa nyaman dan senang bekerja di perusahaan tersebut

sehingga memberikan kinerja terbaik terhadap perusahaan, dengan begitu pihak perusahaan pula yang diuntungkan.

Suasana perusahaan yang tidak nyaman bisa membuat para karyawan tidak merasa betah bekerja di perusahaan tersebut, akibatnya banyak karyawan yang malas-malasan bekerja, absen dalam bekerja, bahkan berhemti dari pekerjaan. Karena satu dan lainnya suasana dalam perusahaan menjadi tidak nyaman, seperti faktor ketidakcocokan karyawan dan atasan, terlibat perselisihan antar karyawan, perbedaan pendapat yang menjadi pertengkaran, atasan yang bersikap otoriter dan sering memaksakan kehendak, gaji yang tidak sesuai standar, atasan yang tidak disukai.

#### **5.4.1.1 Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik**

Seorang karyawan yang bekerja dalam perusahaan harus mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu tanpa adanya kesalahan. Ketepatan waktu yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Dengan peningkatan kinerja ini maka diharapkan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya keterlambatan waktu. Salah satu bentuk karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang baik yaitu dengan melihat bahwa karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.24**  
**Tanggapan Responden Mengenai Mampu Menyelesaikan Pekerjaan Dengan**  
**Baik Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 16        | 80         | 43,2%       |
| Setuju              | 16        | 64         | 43,2%       |
| Cukup Setuju        | 5         | 15         | 15,5%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>159</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju dan sangat bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi yaitu mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada PT. Jamichi Asih Jaya. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan setuju pada perusahaan yang memberikan pekerjaan kepada para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Karyawan merasa tidak keberatan dengan waktu yang diberikan oleh pimpinn dalam menyelsaikan pekerjaannya karena hal itu merupakan pearturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu karyawan akan mendapatkan nilai yang baik terhadap kinerjanya dimana setiap kali karyawan masuk kerja akan dilakukan brifing setiap paginya dan karyawan yang memiliki performa kinerja yang baik akan dibacakan oleh pimpinan begitu pula karyawan yang memiliki kinerja yang buruk sehingga karyawan akan berlomba-lomba untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Kemudian sebanyak 5 orang atau sebesar 15,5% yang menyatakan cukup setuju.

Dengan demikian berdasarkan penjelasan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada indicator Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada PT. Jamichi Asih Jaya yang paling tinggi karyawan menjawab pertanyaan dengan jawaban setuju karena perusahaan memberikan pekerjaan kepada para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu dan mencapai target yang ditetapkan maka karyawan tersebut akan mendapatkan bonus dan insentif diluar gaji pokok sehingga karyawan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu serta dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

#### **5.4.1.2 Menerima Tanggung Jawab Lebih Terhadap Tugas Yang Diberikan**

Tanggung jawab merupakan kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang diambilnya serta tindakan yang dilakukannya. Tanggung jawab kerja yang dibebankan kepada karyawan harus dilaksanakan dengan baik karena dengan adanya tanggung jawab kerja karyawan akan merasa wajib menjalankan beban yang diberikan kepada mereka untuk dapat mencapai hasil kerja yang diinginkan.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.25**  
**Tanggapan Responden Mengenai Menerima Tanggung Jawab Lebih Terhadap**  
**Tugas Yang Diberikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%       |
| Setuju              | 19        | 76         | 45,9%       |
| Cukup Setuju        | 8         | 24         | 21,6%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>150</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 19 responden atau sebesar 45,9% menyatakan setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi mampu menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan dan kinerja kerja karyawan. Disiplin yang baik dapat mengevaluasi atas hasil kerja yaitu untuk meningkatkan keberhasilan yang dicapai dan menghindari kegagalan untuk tidak terulang kembali. Semakin tinggi jabatan yang diduduki karyawan di dalam perusahaan maka karyawan tersebut juga akan menerima tanggung jawab lebih. Oleh karena itu maka karyawan harus taat pada peraturan yang ditetapkan perusahaan. Kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% karyawan yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan meyenangi pekerjaannya dengan Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Karyawan merasa tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka telah dijalankan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh pimpinan sehingga sebagai besar karyawan akan merasa setuju dengan pekerjaan yang mereka laksanakan sesuai dengan beban yang diberikan. Karyawan yang memiliki jabatan atau posisi yang tinggi maka mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini diharapkan karyawan mampu memikul tanggung jawab tersebut dengan sebaik mungkin dan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

#### **5.4.2 Mencintai Pekerjaan**

Orang yang puas terhadap pekerjaannya ditandai dengan kecintaan terhadap pekerjaan. Perasaan mencintai pekerjaan maka seseorang akan dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien karena keinginan bekerja itu timbul dari dalam diri seseorang itu sendiri, sehingga tanpa pengawasan yang ketat pun orang tersebut dapat bekerja dengan disiplin. Dalam hal ini karyawan tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

Ketika membicarakan sikap karyawan sering kali yang dimaksud tidak lain adalah kepuasan kerja mereka. Selain itu, yang melekat pada konsep ini adalah

pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja hidup dengan lingkungan kerja yang seringkali tidak bisa dikatakan ideal, dan lain sebagainya selain tentang pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu untuk mengukur apakah karyawan puas atau tidak terhadap pekerjaannya, maka semua elemen itu harus tercakup di dalam penilaiannya sehingga karyawan tersebut akan lebih mencintai pekerjaannya.

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. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

#### **5.4.2.1 Pekerjaan Yang Diberikan Sesuai Dengan Keinginan**

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.26**  
**Tanggapan Responden Mengenai Pekerjaan Yang Diberikan Sesuai Dengan**  
**Keinginan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%       |
| Setuju              | 17        | 68         | 45,9%       |
| Cukup Setuju        | 10        | 30         | 27,0%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>148</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar 45,9% menyatakan setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan dan kinerja kerja karyawan. Disiplin yang baik dapat mengevaluasi atas hasil kerja yaitu untuk meningkatkan keberhasilan yang dicapai dan menghindari kegagalan untuk tidak terulang kembali. Semakin tinggi jabatan yang diduduki karyawan di dalam perusahaan maka karyawan tersebut juga akan menerima tanggung jawab lebih. Oleh karena itu maka karyawan harus taat pada peraturan yang ditetapkan perusahaan. Kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju dan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan meyenangi pekerjaannya karena Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan. Setiap tingkat jabatan yang diberikan harus digunakan dengan sebaik mungkin dan dapat dipertanggung jawabkan oleh tenaga kerja di dalam perusahaan tersebut. Karyawan merasa tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka telah dijalankan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh pimpinan sehingga sebagai besar karyawan akan merasa setuju dengan pekerjaan yang mereka laksanakan sesuai dengan beban yang diberikan. Karyawan yang memiliki jabatan atau posisi yang tinggi maka mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini diharapkan karyawan mampu memikul tanggung jawab tersebut dengan sebaik mungkin dan dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

#### **5.4.2.2 Bersedia Menerima Tugas Tambahan Yang Diberikan Pimpinan**

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Bersedia menerima tugas tambahan yang diberikan pimpinan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.27**  
**Tanggapan Responden Mengenai Bersedia Menerima Tugas Tambahan Yang**  
**Diberikan Pimpinan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 8         | 40         | 21,6%       |
| Setuju              | 13        | 52         | 35,1%       |
| Cukup Setuju        | 16        | 48         | 43,2%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>140</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan cukup setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan Bersedia menerima tugas tambahan yang diberikan pimpinan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Kemudian sebanyak 13 orang atau sebesar 35,1% yang menyatakan setuju. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% karyawan yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan meyenangi pekerjaannya dengan Bersedia menerima tugas tambahan yang diberikan pimpinan.

#### **5.4.3 Moral Kerja Positif**

Orang yang memiliki kepuasan dalam bekerja, akan mampu memiliki kebanggaan dalam bekerja meskipun pekerjaan itu sulit baginya, memiliki kesenangan dan rasa cinta terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan melaksanakan setiap pekerjaan dengan tepat dan konsisten, memiliki kebahagiaan dan kegairahan dalam

bekerja yang diwujudkan dengan adanya gairah dalam dirinya untuk menyambut tugas-tugas yang akan dibebankan kepadanya dengan perasaan bahagia, dan memiliki tanggung jawab yang penuh terhadap pekerjaannya meskipun pekerjaan itu berat baginya.

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

#### 5.4.3.1 Memiliki Semangat Kerja Tinggi Dalam Melakukan Pekerjaan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Memiliki semangat kerja tinggi dalam melakukan pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.28**  
**Tanggapan Responden Mengenai Memiliki Semangat Kerja Tinggi Dalam Melakukan Pekerjaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 10        | 50         | 27,0%       |
| Setuju              | 22        | 88         | 59,5%       |
| Cukup Setuju        | 5         | 15         | 13,5%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>153</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 22 responden atau sebesar 59,5% menyatakan setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki moral kerja yang positif dengan Memiliki semangat kerja tinggi dalam melakukan pekerjaan pada PT. Jamichi

Asih Jaya. Kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 5 orang atau sebesar 13,5% karyawan yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan memiliki moral kerja yang positif dengan Memiliki semangat kerja tinggi dalam melakukan pekerjaan.

#### 5.4.3.2 Bersikap Positif Terhadap Segala Pekerjaan Yang Diberikan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Bersikap positif terhadap segala pekerjaan yang diberikan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.29**  
**Tanggapan Responden Mengenai Bersikap Positif Terhadap Segala Pekerjaan Yang Diberikan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 11        | 55         | 29,7%       |
| Setuju              | 18        | 72         | 48,6%       |
| Cukup Setuju        | 8         | 24         | 21,6%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>151</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 18 responden atau sebesar 48,6% menyatakan setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki moral kerja yang positif

dengan Bersikap positif terhadap segala pekerjaan yang diberikan meskipun pekerjaan tersebut sulit baginya pada PT. Jamichi Asih Jaya. Kemudian sebanyak 11 orang atau sebesar 29,7% yang menyatakan sangat setuju. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% karyawan yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan memiliki moral kerja yang positif dengan Bersikap positif terhadap segala pekerjaan yang diberikan.

#### **5.4.4 Disiplin Kerja**

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

Disiplin kerja merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan. Disiplin merupakan suatu kekuasaan yang berkembang dalam penyesuaian diri dengan sukarela kepada ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai dari pekerja. Pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan kemauan dan kepatuhan untuk bertindak laku sesuai dengan peraturan yang adadi pada perusahaan yang bersangkutan.

#### 5.4.4.1 Patuh Terhadap Peraturan Perusahaan

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Patuh terhadap peraturan perusahaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.30**  
**Tanggapan Responden Mengenai Patuh Terhadap Peraturan Perusahaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 9         | 45         | 24,3%       |
| Setuju              | 16        | 64         | 43,2%       |
| Cukup Setuju        | 12        | 36         | 32,4%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>145</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mematuhi segala peraturan perusahaan dan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya dengan Patuh terhadap peraturan perusahaan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Kemudian sebanyak 12 orang atau sebesar 32,4% yang menyatakan cukup setuju. Dan sebanyak 9 orang atau sebesar 24,3% karyawan yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi dengan Patuh terhadap

peraturan perusahaan. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik jika sebagian besar karyawan mentaati peraturan-peraturan yang ada. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan. Pemberian hukuman harus adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan sasaran pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarnya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan.

#### **5.4.4.2 Datang Dan Pulang Kerja Tepat Waktu**

Karyawan yang datang dan pulang tepat waktu menjadi tolak ukur yang dapat dinilai oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan selalu berusaha mentaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan dengan tingkat disiplin kerja yang baik akan berusaha untuk datang dan pulang tepat pada waktunya sesuai dengan peraturan yang ada di lingkungan perusahaan. Dengan tingkat disiplin kerja karyawan yang baik maka karyawan tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan efektif.

Penetapan hari kerja dan jam kerja diatur atau ditentukan oleh perusahaan. Karyawan diwajibkan untuk mengikuti aturan jam kerja, tidak melakukan pelanggaran jam istirahat dan jadwal kerja lain, keterlambatan masuk kerja dan wajib mengikuti aturan jam kerja per hari. Pada PT. Jamichi Asih Jaya penetapan hari kerja dan jam kerja dengan datang dan pulang kerja tepat waktu sangat dinilai perusahaan dalam penilaian prestasi kerja karyawannya. Karyawan yang datang dan pulang tepat waktu sesuai peraturan dan tidak terlambat maka akan dilai perusahaan sebagai salah satu prestasi yang dimiliki karyawan tersebut.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Datang dan pulang kerja tepat waktu pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.31**  
**Tanggapan Responden Mengenai Datang Dan Pulang Kerja Tepat Waktu Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 16        | 80         | 43,2%       |
| Setuju              | 13        | 52         | 35,1%       |
| Cukup Setuju        | 8         | 23         | 21,6%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>156</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 43,2% menyatakan sangat setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mematuhi segala peraturan perusahaan dan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya dengan datang dan pulang tepat waktu pada PT. Jamichi Asih Jaya. Kemudian sebanyak 13 orang atau sebesar 35,1% yang menyatakan setuju. Dan sebanyak 8 orang atau sebesar 21,6% karyawan yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi dengan datang dan pulang tepat waktu pada PT. Jamichi Asih Jaya. Mayoritas karyawan pada PT. Jamichi

Asih Jaya memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi. Mereka selalu mentaati peraturan dengan baik dan tidak melanggar peraturan-peraturan yang ada dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu mereka sangat memperhatikan kedisiplinan mereka dalam bekerja dengan mereka disiplin dalam bekerja selalu mentaati peraturan-peraturan yang ada maka mereka akan dinilai perusahaan sebagai salah satu karyawan yang berprestasi.

#### **5.4.5 Prestasi Kerja**

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Hasil dari kerja yang merupakan prestasi kerja karyawan, memerlukan adanya umpan balik sesuai prestasi dan upaya-upaya yang telah dicapai. Hal ini penting agar karyawan tetap berusaha dan bahkan semakin meningkatkan prestasinya, ataupun agar apabila terjadi hasil prestasi yang tidak memuaskan dapat dicari penyebab serta solusinya. untuk itu diperlukan penilaian prestasi kerja sebagai alat untuk mengukur prestasi yang telah dicapai karyawan.

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya. Selain itu umpan balik dari penilaian kinerja akan memotivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa yang akan datang.

#### 5.4.5.1 Memiliki Kecakapan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Kecakapan khusus yang dimiliki karyawan sangat diperlukan, karena sebagai karyawan akan selalu dituntut dapat selalu bekerja sama dengan karyawan lain dan relasi kerja. Kerja sama bukan sekedar kerja bersama, tetapi kerjasama yang disertai dengan saling pengertian, saling menghargai, dan saling membantu. Dan dengan pemberian kecakapan berpikir rasional, karyawan akan dilatih bertindak secara kreatif yang bukan hanya dalam mencari informasi-informasi maupun ide baru yang berhubungan dengan masalah yang sedang dihadapinya tetapi juga dapat menilai informasi dan ide yang ditawarkan kepadanya baik atau buruk sehingga dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapinya terutama dalam masalah pekerjaan.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.32**  
**Tanggapan Responden Mengenai Memiliki Kecakapan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 13        | 65         | 35,1%       |
| Setuju              | 12        | 48         | 32,4%       |
| Cukup Setuju        | 12        | 36         | 32,4%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>149</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 13 responden atau sebesar 35,1% menyatakan sangat setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mematuhi segala peraturan perusahaan dan memiliki kedisiplinan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya dengan Memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Kemudian sebanyak 12 orang atau sebesar 32,4% yang menyatakan setuju dan cukup setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan memiliki prestasi kerja yang baik dengan Memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Dimana karyawan tersebut mampu memecahkan suatu masalah yang dihadapinya dan karyawan mampu menciptakan kerjasama dalam bekerja, menciptakan relasi kerja yang baik dan karyawan merasa memiliki suatu kepuasan kerja dengan relasi kerja yang diciptakannya sehingga karyawan selalu bersemangat dalam bekerja dan kinerja karyawan yang dihasilkan pun akan semakin meningkat.

#### **5.4.5.2 Melaksanakan Tugas Yang Diberikan Dengan Hasil Yang Baik**

Hasil kerja sangat perlu diperhatikan karena mutu hasil kerja berkaitan erat dengan pengambilan suatu keputusan didalam sebuah perusahaan. Jika mutunya baik maka dapat dipastikan perusahaan memiliki kualitas karyawan yang baik. Suatu perusahaan pasti mengharapkan setiap karyawannya memiliki hasil kerja yang baik, dengan adanya kepedulian terhadap hasil kerja maka karyawan yang memiliki

kemampuan, tanggung jawab, dan keahlian akan membawa perusahaan kearah kemajuan pencapain tujuan perusahaan dan membawa kemajuan yang menguntungkan perusahaan. Untuk bisa menjamin kuantitas maupun kualitas dari hasil kerja karyawan, perlu dilakukan pengawasan dan pengujian. Pengawasan dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih melalui penilaian kinerja didalam perusahaan.

Hasil pekerjaan yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan merupakan hasil prestasi yang telah diraih oleh karyawan. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Karyawan yang memiliki hasil pekerjaan yang baik maka perusahaan telah melakukan tindakan yang tepat dalam menilai kemampuan karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Dengan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan baik akan mampu untuk meningkatkan produktivitas di dalam sebuah perusahaan.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Melaksanakan tugas yang diberikan dengan hasil yang baik pada PT. Jamichi Asih Jaya, dapat dilihat pada hasil jawaban kuesioner dibawah ini:

**Tabel 5.33**  
**Tanggapan Responden Mengenai Melaksanakan Tugas Yang Diberikan Dengan Hasil Yang Baik Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| Kriteria Jawaban    | Frekuensi | Skor       | Persentase  |
|---------------------|-----------|------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 11        | 55         | 29,7%       |
| Setuju              | 13        | 52         | 35,1%       |
| Cukup Setuju        | 13        | 39         | 35,1%       |
| Tidak Setuju        | -         | -          | -           |
| Sangat Tidak Setuju | -         | -          | -           |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>143</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tanggapan responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 13 responden atau sebesar 35,1% menyatakan setuju dan cukup setuju bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki prestasi kerja yang baik dengan Melaksanakan tugas yang diberikan dengan hasil yang baik pada PT. Jamichi Asih Jaya. Kemudian sebanyak 11 orang atau sebesar 29,7% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi dalam bekerja maka karyawan tersebut akan memiliki prestasi kerja yang baik dengan Melaksanakan tugas yang diberikan dengan hasil yang baik pada PT. Jamichi Asih Jaya. Karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Sebagian besar karyawan telah mampu menghasilkan kinerja yang optimal dan memberikan kontribusi yang baik serta memberikan keuntungan kepada perusahaan. Dengan hasil kerja yang diperoleh karyawan mampu meningkatkan kinerja yang baik pula. Hal ini dibuktikan bahwa tingkat kemampuan dan keahlian seorang karyawan bagian lapangan pada PT. Jamichi Asih Jaya membuat

karyawan tersebut selalu konsisten dengan hasil kerja yang diperolehnya sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan serta menghasilkan produktivitas kerja karyawan untuk dapat memiliki hasil kerja yang tinggi dan mampu memberikan keuntungan kepada perusahaan. Kinerja seorang karyawan pada dasarnya juga dapat dinilai dari hasil kerja yang dicapainya dalam bekerja, baik dari segi kuantitas hasil kerja maupun kualitas hasil kerja. Semakin baik hasil kerja yang dapat dicapai karyawan dalam bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dicapai karyawan

Untuk melihat hasil tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.35**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kepuasan Kerja**  
**Karyawan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

| No                | Indikator Pertanyaan                                        | Skor Jawaban |           |           |         |          | Jumlah      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|---------|----------|-------------|
|                   |                                                             | SS<br>5      | S<br>4    | CS<br>3   | TS<br>2 | STS<br>1 |             |
| 1.                | Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik                   | 16           | 16        | 5         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>80</b>    | <b>64</b> | <b>15</b> | -       | -        | <b>159</b>  |
| 2.                | Menerima tanggung jawab lebih terhadap tugas yang diberikan | 10           | 19        | 8         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>50</b>    | <b>76</b> | <b>24</b> | -       | -        | <b>150</b>  |
| 3.                | Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keinginan            | 10           | 17        | 10        | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>50</b>    | <b>68</b> | <b>30</b> | -       | -        | <b>148</b>  |
| 4.                | Bersedia menerima tugas tambahan yang diberikan pimpinan    | 8            | 13        | 16        | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>40</b>    | <b>52</b> | <b>48</b> | -       | -        | <b>140</b>  |
| 5.                | Memiliki semangat kerja tinggi dalam melakukan pekerjaan    | 10           | 22        | 5         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>50</b>    | <b>88</b> | <b>15</b> | -       | -        | <b>153</b>  |
| 6.                | Bersikap positif terhadap segala pekerjaan yang diberikan   | 11           | 18        | 8         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>55</b>    | <b>72</b> | <b>24</b> | -       | -        | <b>151</b>  |
| 7.                | Patuh terhadap peraturan perusahaan                         | 9            | 16        | 12        |         |          |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>45</b>    | <b>64</b> | <b>36</b> | -       | -        | <b>145</b>  |
| 8.                | Datang dan pulang kerja tepat waktu                         | 16           | 13        | 8         | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>80</b>    | <b>52</b> | <b>23</b> | -       | -        | <b>156</b>  |
| 9.                | Memiliki kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan            | 13           | 12        | 12        | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>65</b>    | <b>48</b> | <b>36</b> | -       | -        | <b>149</b>  |
| 10.               | Melaksanakan tugas yang diberikan dengan hasil yang baik    | 11           | 13        | 13        | -       | -        |             |
|                   | <b>Bobot Nilai</b>                                          | <b>55</b>    | <b>52</b> | <b>39</b> | -       | -        | <b>143</b>  |
| <b>Total Skor</b> |                                                             |              |           |           |         |          | <b>1497</b> |

Sumber: Data Olahan 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat dari rekapitulasi tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya jumlah skor yang diperoleh adalah sebesar 1497.

Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan terendah pada butiran pertanyaan responden mengenai variabel kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya sebagai berikut:

$$\text{Skor Tertinggi} = 10 \times 5 \times 37 = 1850$$

$$\text{Skor Terendah} = 10 \times 1 \times 37 = 370$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1850 - 370}{5} = 296$$

Untuk mengetahui tingkat kategori variabel kepuasan kerja karyawan pada PT.

Jamichi Asih Jaya, maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Setuju} = 1554 - 1850$$

$$\text{Setuju} = 1258 - 1554$$

$$\text{Ragu-Ragu} = 962 - 1258$$

$$\text{Tidak Setuju} = 666 - 962$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 370 - 666$$

Berdasarkan data pada tabel tersebut, hasil skor total untuk variabel kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya adalah sebesar 1497. Pada skala penelitian skor tersebut berada pada rentang skala antara 1258 – 1554, yang termasuk dalam kategori Setuju. Hal ini secara keseluruhan bahwa karyawan memiliki kepuasan kerja

terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya tergolong sangat baik, karena perusahaan tersebut telah memberikan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki karyawan. Pentingnya mengetahui kepuasan kerja karyawan, maka perlu dilakukan pengukuran kepuasan kerja karyawan secara berkala dan berkelanjutan. Sehingga variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan apabila sudah dianggap baik dapat dipertahankan dan ditingkatkan lagi. Sedangkan variabel-variabel yang masih dipermasalahan oleh karyawan dapat ditindaklanjuti oleh pimpinan perusahaan. Dengan demikian apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan karyawan dapat diupayakan oleh pimpinan, sehingga pada akhirnya tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai.

### **5.5 Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jamichi Asih Jaya**

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya, maka dilakukan pengujian sebagai berikut:

### 5.5.1 Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur kuesioner kuesioner tersebut. Untuk uji validitas ini digunakan program SPSS 20 for windows sehingga diketahui suatu nilai  $r$  hitung untuk tiap butir pertanyaan, dan jika  $r$  hitung  $< r$  tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid (tidak sah).

Uji validitas digunakan untuk mengetahui validitas instrumen penelitian yang digunakan untuk memperoleh data tentang variabel konflik peran, variabel wewenang pekerjaan dan variabel kepuasan kerja karyawan dengan menentukan koefisien korelasi dan masing-masing skor butir pernyataan terhadap total skor keseluruhan pernyataan yang digunakan. Jika  $r$  hitung lebih  $>$  dari  $r$  tabel, maka instrumen dikatakan valid.  $R$  tabel product moment untuk  $df : (N - 2) = 37 - 2 = 35$  untuk alpha 5% adalah 0,355. Hasil dari analisis menggunakan program SPSS versi 20.0 dan nilai  $r$  tabel disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.35**  
**Uji Validitas**

| Item<br>Pertanyaan                        | Nilai Korelasi<br>( R Hitung) | Nilai R tabel ( n<br>= 37 | Signifikansi | Kesimpulan |
|-------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------|------------|
| <b>Konflik Peran (X<sub>1</sub>)</b>      |                               |                           |              |            |
| Item 1                                    | 0,514                         | 0,325                     | 0,001        | Valid      |
| Item 2                                    | 0,684                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 3                                    | 0,704                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 4                                    | 0,643                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 5                                    | 0,414                         | 0,325                     | 0,005        | Valid      |
| Item 6                                    | 0,571                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 7                                    | 0,459                         | 0,324                     | 0,002        | Valid      |
| Item 8                                    | 0,610                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| <b>Wewenang Pekerjaan (X<sub>2</sub>)</b> |                               |                           |              |            |
| Item 1                                    | 0,651                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 2                                    | 0,621                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 3                                    | 0,648                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 4                                    | 0,509                         | 0,325                     | 0,001        | Valid      |
| Item 5                                    | 0,538                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 6                                    | 0,506                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 7                                    | 0,432                         | 0,325                     | 0,004        | Valid      |
| Item 8                                    | 0,388                         | 0,325                     | 0,009        | Valid      |
| Item 9                                    | 0,342                         | 0,325                     | 0,019        | Valid      |
| <b>Kepuasan Kerja Karyawan (Y)</b>        |                               |                           |              |            |
| Item 1                                    | 0,411                         | 0,325                     | 0,006        | Valid      |
| Item 2                                    | 0,543                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 3                                    | 0,576                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 4                                    | 0,526                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 5                                    | 0,390                         | 0,325                     | 0,008        | Valid      |
| Item 6                                    | 0,573                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 7                                    | 0,445                         | 0,325                     | 0,003        | Valid      |
| Item 8                                    | 0,540                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 9                                    | 0,657                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |
| Item 10                                   | 0,806                         | 0,325                     | 0,000        | Valid      |

Sumber : Data Olahan SPSS Versi 20,0 (2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua item indicator tersebut dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  (Corrected Item – Total Correlation) lebih besar dari  $r_{tabel}$  0,325. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data responden dari kuesioner pada variabel konflik peran (X1), wewenang pekerjaan (X2), dan kepuasan kerja karyawan (Y) dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis, maka kuesioner yang dipakai dapat dilakukan analisis selanjutnya.

### 5.5.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kehandalan data yang diperoleh untuk diteliti. Suatu variable dikatakan reliable (handal) jika jawaban responden terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$  maka item valid dikatakan reliable. Instrument tersebut dikatakan cukup handal apabila memiliki alfa lebih dari 0,60, dimana hasil ujinya disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 5.36**  
**Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel**

| Variabel                       | Butir<br>Pertanyaan | Alpha<br>Cronbach's | Batas<br>Reliabel | Kesimpulan |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------|
| Konflik Peran<br>(X1)          | 8                   | 0,707               | 0,60              | Reliabel   |
| Wewenang<br>Pekerjaan (X2)     | 9                   | 0,637               | 0,60              | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja<br>Karyawan (Y) | 10                  | 0,746               | 0,60              | Reliabel   |

Sumber: Data Olahan SPSS 2021

Berdasarkan tabel diatas Kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0,60. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas pada variabel konflik peran (X1), variabel wewenang pekerjaan (X2) dan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) lebih besar dari 0,60. sehingga dapat disimpulkan bahwa tiap masing-masing variabel dinyatakan reliabel, maka kuesioner responden dapat digunakan dalam penelitian.

### 5.5.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (konflik peran dan wewenang pekerjaan) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan). Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas yakni konflik peran dan wewenang pekerjaan dengan variabel terikat yakni kepuasan kerja karyawan, maka dilakukan analisis regresi linier berganda. Persamaan garis regresi linear dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Proses perhitungan dalam analisis regresi linear berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 20.00 for windows diperoleh hasil analisis regresi sebagai berikut :

**Tabel 5.37**  
**Hasil Regresi Linier Berganda (Model Coefficients<sup>a</sup>)**

| <b>Coefficients<sup>a</sup></b> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)                    | 2.880                       | 6.696      |                           | .430  | .670 |
| Konflik Peran_X1                | .520                        | .204       | .364                      | 2.551 | .015 |
| Wewenang Pekerjaan_X2           | .572                        | .188       | .435                      | 3.048 | .004 |

a. Dependent Variable: KepuasanKerja\_Y  
 Sumber : Data Olahan, Tahun 2021

Dari tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 2.880 + 0.520 X_1 + 0.572 X_2 + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda diatas, maka dapat diuraikan bahwa nilai  $\alpha$  diperoleh sebesar 2,880 menunjukkan jika variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan adalah konstanta (tetap) maka besarnya kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya adalah 2.880. Sedangkan koefisien regresi dari variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Konstanta memiliki nilai sebesar 2.880 ini menunjukkan jika  $X_1$  (konflik peran) dan  $X_2$  (wewenang pekerjaan) nilainya adalah nol, maka  $Y$  (epuasan kerja karyawan) pada PT. Jamichi Asih Jaya memiliki nilai 2,880.
2. Variabel  $X_1$  (konflik peran) memiliki koefisien regresi sebesar 0.520, ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap, maka setiap kenaikan satu satuan atau 1% variabel  $X_1$  (konflik peran) akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,520 satuan. Koefisien variabel  $X_1$  (konflik peran)

bernilai positif artinya terdapat pengaruh positif  $X_1$  (konflik peran) dengan kepuasan kerja karyawan (Y).

3. Variabel  $X_2$  (wewenang pekerjaan) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.572, ini berarti jika variabel independen lain nilainya tetap. Maka setiap kenaikan satu satuan atau 1% variabel  $X_2$  (wewenang pekerjaan) akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 0,572 satuan. Koefisien variabel  $X_2$  (wewenang pekerjaan) bernilai positif artinya terdapat pengaruh positif antara  $X_2$  (wewenang pekerjaan) dengan kepuasan kerja karyawan (Y).

#### 5.5.4 Koefisien Korelasi (R)

Uji Koefisien Korelasi (R) bertujuan untuk melihat kuat atau lemahnya hubungan antara variable independent (X) dengan variable dependen (Y). Angka R pada table Model *Summary* sebesar 0,695 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan dengan kepuasan kerja karyawan merupakan variabel dependen adalah tinggi, karena berada pada *range* 0,600 – 0,800. Arah hubungan yang positif pada angka 0,695 menunjukkan konflik peran dan wewenang pekerjaan yang dimiliki karyawan akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin meningkat, demikian sebaliknya. Berikut tabel penjelasannya:

**Tabel 5.38**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Korelasi (R)**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .695 <sup>a</sup> | .482     | .452              | 3.065                      | 2.156         |

a. Predictors: (Constant), Wewenang Pekerjaan\_X2, Konflik Peran\_X1

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja\_Y

Sumber: Data Olahan SPSS, 2019

Untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi tersebut, maka dilihat data variabel rank/koefisien berikut:

**Tabel 5.39**  
**Interprestasi Koefisien Korelasi**

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199       | Sangat Rendah    |
| 0,20 – 0,399       | Rendah           |
| 0,40 – 0,599       | Sedang           |
| 0,60 – 0,799       | Kuat             |
| 0,80 – 1,000       | Sangat Kuat      |

Sumber: Rasul, Agung Abdul, 2011

Berdasarkan tabel di atas nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan  $R = 0,695$  atau 69,5% nilai tersebut menunjukkan keeratan hubungan antar variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam kategori kuat dan positif, karena berada pada range 0,60 - 0,799. Arah hubungan yang positif pada angka 0,695 menunjukkan konflik peran dan wewenang pekerjaan yang baik maka akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin meningkat atau baik, demikian sebaliknya.

### 5.5.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji Koefisien Determinasi atau R Square ( $R^2$ ) bertujuan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independent (X) terhadap variabel dependent (Y). Untuk lebih jelasnya hasil perhitungan koefisien korelasi (r) dan koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat tabel di bawah ini :

**Tabel 5.40**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (Model Summary<sup>b</sup>)**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .695 <sup>a</sup> | .482     | .452              | 3.065                      | 2.156         |

a. Predictors: (Constant), Wewenang Pekerjaan\_X2, Konflik Peran\_X1

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja\_Y

Sumber : Data Olahan, Tahun 2021

Berdasarkan tabel nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan  $R = 0,695$  atau 69,5%, nilai tersebut menunjukkan keeratan hubungan antar variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan kuat dan positif. Sedangkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan hasil sebesar 0,482 atau 48,2%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel independent konflik peran (X1) dan wewenang pekerjaan (X2) terhadap variabel dependent kepuasan kerja karyawan (Y) adalah 48,2% sedangkan 51,8% dipengaruhi oleh variable lain tetapi tidak dibahas dalam penelitian ini.

### 5.5.6 Pengujian Hipotesis

#### 5.5.6.1 Uji Signifikan Simultan (Uji *f*)

Uji simultan (uji *f*) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu konflik peran dan wewenang pekerjaan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Sebelum membandingkan hal tersebut harus ditentukan taraf signifikan sebesar 5 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan (df) *Degree of freedom* =  $n - k - 1$  agar dapat ditentukan nilai kritisnya.

**Tabel 5.41**  
**Hasil Uji Simultan (ANOVA<sup>b</sup>)**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 297.718        | 2  | 148.859     | 15.842 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 319.471        | 34 | 9.396       |        |                   |
|                    | Total      | 617.189        | 36 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja\_Y

b. Predictors: (Constant), Wewenang Pekerjaan\_X2, Konflik Peran\_X1

Sumber : Data Olahan SPSS Versi 20,0 (2021)

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai F hitung dari semua variabel (konflik peran dan wewenang pekerjaan) sebesar  $15,842 > F \text{ tabel } 3,28$  dengan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya ada pengaruh yang signifikan antara konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel konflik peran dan

wewenang pekerjaan secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya.

#### 5.5.6.2 Uji Signifikan Parsial (Uji $t$ )

Uji  $t$  digunakan untuk menganalisis besarnya pengaruh variabel independent secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variable dependent dengan tingkat signifikan 5 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $df = 37$  ( $n - k - 1$  yaitu  $37 - 2 - 1$ )

**Tabel 5.42**  
**Hasil Uji Parsial (Coefficient<sup>a</sup>)**

| Model                 | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      |                         |       |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)          | 2.880                       | 6.696      |                           | .430  | .670 |                         |       |
| Konflik Peran_X1      | .520                        | .204       | .364                      | 2.551 | .015 | .746                    | 1.341 |
| Wewenang Pekerjaan_X2 | .572                        | .188       | .435                      | 3.048 | .004 | .746                    | 1.341 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja\_Y  
Sumber: Data Olahan SPSS Versi 20,0 (2021)

Dari variable yang diteliti dapat diilustrasikan berikut ini :

#### 1. Pengujian ( $t_{hitung}$ ) koefisien regresi Konflik Peran (X1)

$H_1$ : Konflik Peran berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  X<sub>1</sub> sebesar 2,551 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,032 dengan tingkat signifikan 0,05 Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  2,551 >  $t_{tabel}$

2,032. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya konflik peran signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya.

## 2. Pengujian ( $t_{hitung}$ ) koefisien regresi Wewenang Pekerjaan ( $X_2$ )

$H_2$ : Wewenang pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} X_2$  sebesar 3,048 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,032 dengan tingkat signifikan 0,05. Oleh karena nilai  $t_{hitung} = 3,048 > t_{tabel} 2,032$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Artinya wewenang pekerjaan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya.

Dari keseluruhan Uji persial (Uji  $t$ ) dapat disimpulkan bahwa dari dua variabel bebas yaitu konflik peran dan wewenang pekerjaan yang secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya.

## 5.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran dan wewenang pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini dapat ditunjukkan dari minat yang tinggi terhadap pekerjaannya, para karyawan lebih sesuai dengan apa yang menjadi keinginannya, sedang bekerja dan merasa bahwa kebijakan dari pimpinan sesuai dengan keinginannya.

Bertitik tolak dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditegaskan bahwa konflik peran dan wewenang pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada P PT. Jamichi Asih Jaya. Konflik peran yang terjadi dalam perusahaan masih dalam kategori baik sehingga karyawan dapat mengelola konflik terjadi dengan baik sehingga hal ini berdampak positif bagi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat melalui  $r$  hitung lebih > dari  $r$  tabel, maka instrumen dikatakan valid.  $R$  tabel product moment untuk  $df : (N - 2) = 37 - 2 = 35$  untuk alpha 5% adalah 0,325

Berdasarkan dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditegaskan bahwa konflik peran dan wewenang pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Hal ini dapat dilihat melalui uji F yang disajikan pada tabel 5.40 dengan nilai 15,842 > F tabel 3,28 dengan signifikan  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian secara persial (lihat tabel 5.41) diketahui bahwa kedua variabel bebas (konflik peran dan wewenang pekerjaan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya, yakni untuk variabel konflik peran nilai  $t$  hitung >  $t$  tabel ( $2,551 > t_{\text{tabel}} 2,032$ ) dan variabel wewenang pekerjaan nilai  $t$  hitung >  $t$  tabel ( $3,048 > t_{\text{tabel}} 2,032$ ).

Keeratan hubungan antara konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya dikategorikan tinggi, bahwa nilai korelasi ( $r$ ) sebesar 0,695 yang berada pada *range* 0,600 – 0,800 dengan arah hubungan yang positif. Besarnya kontribusi yang diberikan variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya ditunjukkan

oleh nilai Koefisien Determinasi atau R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,695 atau 69,5%. Artinya konflik peran dan wewenang pekerjaan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya adalah sebesar 69,5% sedangkan 30,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini.

Dari hasil analisis regresi linear berganda dapat disimpulkan bahwa variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana dari hasil yang diperoleh tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan memberikan arah yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa sistem pembagian kerja dan wewenang karyawan yang diterapkan harus sesuai dengan pertimbangan analisis pekerjaan dan spesialisasi kerja, guna meningkatkan produktivitas kerja dari masing-masing karyawan. Karena, pembagian kerja dan wewenang karyawan yang dilakukan secara tepat dan efektif, akan mampu menghasilkan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan dan perusahaan sehingga tingkat produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja pun akan meningkat seiring dengan target dan waktu yang ditetapkan. Namun, perlunya pertimbangan khusus dengan semua hal-hal yang dijelaskan di atas, bahwa perusahaan harus mampu menjadi rumah kedua bagi para karyawan untuk melanjutkan hidupnya. Tidak adanya timpang tindih pekerjaan yang berlebihan, kesejahteraan karyawan lebih diperhatikan, motivasi dan komunikasi yang dibangun antara atasan dan bawahan, akan membuat prestasi kerja yang diharapkan mampu tercapai dengan baik dengan sistem pembagian kerja dan wewenang karyawan di PT. Jamichi Asih Jaya dijalankan dengan terstruktur dan terorganisir dengan efektif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori peneliti oleh Davis (2003:78) Wewenang adalah hak yang cukup, yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan suatu tugas/kewajiban tertentu. Jadi, wewenang adalah dasar untuk bertindak, berbuat dan melakukan kegiatan/aktivitas perusahaan. Tanpa wewenang orang-orang dalam perusahaan tidak dapat berbuat apa-apa. Dan Teori peneliti oleh Wasito (2012:2) Konflik yang terjadi dari domain pekerjaan berpengaruh pada kepuasan kerja. Pengaruh ini ternyata akan semakin menguat apabila seorang karyawan ternyata mengalami konflik di rumah tangga mereka. Konflik di rumah akan semakin memperburuk konflik di tempat kerja sehingga akan menjadikan kepuasan kerja menjadi merosot.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Selly Andreani (2019) yang menganalisis Pengaruh Konflik Peran Dan Wewenang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab v mengenai pengaruh konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya dengan sampel sebanyak 37 orang dengan menggunakan teknik sampel jenuh sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan sampel, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai konflik peran, wewenang pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya berada dalam kategori baik. Hal ini terlihat dari hasil penelitian bahwa karyawan mampu mengelola konflik dengan baik sehingga konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik dan konflik yang terjadi masih dalam kategori positif. Karyawan juga dapat bertanggung jawab atas segala wewenang jabatan yang diberikan kepadanya dan penempatan wewenang sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan. Karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena hal ini dapat dilihat dari karyawan menyenangi pekerjaan, mencintai pekerjaan, memiliki moral kerja yang positif, disiplin dalam bekerja dan memiliki prestasi kerja yang baik.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara parsial konflik peran dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan secara

parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya. Dimana hasil uji t yakni untuk variabel konflik peran nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,551 > t_{tabel} 2,032$ ) dan variabel wewenang pekerjaan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,048 > t_{tabel} 2,032$ ). Sedangkan secara simultan dapat disimpulkan bahwa konflik peran dan wewenang pekerjaan bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana nilai F hitung dari semua variabel (konflik peran dan wewenang pekerjaan) sebesar  $62,851 > F_{tabel} 3,34$  dengan signifikan  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya.

3. Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa diantara variabel konflik peran dan wewenang pekerjaan yang paling berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya adalah variabel wewenang pekerjaan karena diketahui memiliki nilai signifikansi adalah  $0,004 < 0,05$ . Oleh karena itu wewenang pekerjaan sangat dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jamichi Asih Jaya.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data penelitian di Bank BRI Unit Kota Taluk Kuantan, peneliti menyampaikan beberapa saran yaitu:

1. Pada variabel konflik peran terdapat beberapa pertanyaan menyatakan kurang setuju yaitu masalah arahan yang tidak jelas karyawan yang tidak mengikuti

arahan yang salah dan tidak patut dicontoh dalam perusahaan. Sebaiknya perusahaan lebih memerhatikan kembali karna ada karyawan yang tidak taat pada aturan SOP perusahaan dan harus diberi teguran dan perlu diadakan sistem evaluasi kinerja secara keseluruhan atau semua unit bagian guna lebih memaksimalkan perbaikan secara teratur dan perubahan untuk lebih menunjang kemajuan perusahaan.

2. Untuk variabel wewenang, dari beberapa pertanyaan untuk wewenang yang tidak sesuai dengan kepuasan karyawan yaitu atasan dip perusahaan memiliki wewenang kekuasaan yang sangat bagus. Sebaiknya perusahaan memberikan kebebasan dalam berwewenang sehingga tidak ada tekanan dan batasan yang bisa membuat kepuasan terhadap pekerjaan mereka menurun.
3. Kepuasan kerja timbul apabila karyawan merasa bisa mengerjakan dan senang terhadap pekerjaannya. Sehingga disarankan kepada perusahaan untuk menempatkan jabatan karyawan sesuai dengan tingkat kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga nantinya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan karyawan akan menggunakan wewenangnya tersebut dengan baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bockerman, petri and Pekka Ilmakunnas. 2007. "Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together". Available on line at <http://www.ssrn.com>.
- Ferdinand, A., 2002. "*Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*". Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I & Fuad. 2005. "*Structural Equation Modeling : Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.5*". Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., R.L., Tatham, & W.C., Black, 1998. "Multivariate Data Analysis". *Upper Saddle River : Prentice Hall International Inc.*
- Jogiyanto, H.M. 2004. "*Metode Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*". Yogyakarta : BPFE
- Lambert, Eric G and Paoline III, Eugene A. 2002, "The Impact of Medical Issue on The Job Stress and Job Satisfaction of Jail Staff". Sage Publications: 1462- 4745; vol & (3) : 259-275
- Leemamol, Matew 2001." An exploratory study on occupational stress and coping strategies of special educators in South India". Doctoral Research Scholar Department of Psychology University of Calicut.
- Leka, Stavroula. 2004. "Work Organization and Stress". Working paper University of Nottingham
- Leontaridi, R.M and Ward, M.E. 2002. "Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism". Available on line at <http://www.ssrn.com>. Diakses tanggal 15 April 2018 Pukul 14.00 WIB.
- Nazir, M. 2004. "*Metode Penelitian*". Jakarta: Ghalia Indonesia
- Onyemah, Vincent. 2008. "Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance : Empirical Evidence of an Inverted U Relationship". *The international Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXVIII, no. 3 (summer 2008), pp. 299–313.
- Raharjo, Wahyu. 2004. "Kontribusi Hardiness dan Self-Efficacy terhadap stres kerja (Studi pada RSUD. DR. Soeradji Tirtonegoro Klaten)". Available on line at <http://www.google.com>. Diakses tanggal 15 April 2018 Pukul 15.00 WIB

- Rahim, M. Afzalur Rahim. 2002. "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict". *The International Journal Of Conflict Management* 2002, Vol. 13, No. 3, Pp. 206–235
- Robbins, Stephen.P. 2006. "*Perilaku Organisasi*". PT Indeks Kelompok Gramedia : Jakarta.
- Robbins, S.P. & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. & Sagala, E.J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Yogyakarta: STIE YKPN
- Sofyandi & Herman. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sutrisno, E. (2012). *Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Gramedia.
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.