

2. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dibahas lebih lanjut mengenai konsep kepuasan kerja dan gaya penyelesaian konflik, serta hubungan antara keduanya dengan lebih jelas, dengan menggunakan teori-teori yang ada.

2.1. KEPUASAN KERJA

2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja

Studi tentang kepuasan kerja telah banyak dilakukan oleh para peneliti yang tertarik dalam bidang perilaku organisasi. Sehingga ada banyak pula pengertian tentang kepuasan kerja yang diajukan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

“Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job (including various facets of that job).”

(Locke dalam Landy & Trumbo, 1980: 401)

Locke mengemukakan kepuasan kerja sebagai suatu pernyataan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan seseorang, termasuk berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut.

Selanjutnya, Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah sikap yang mengacu pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang kepuasannya rendah akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya.

Hal ini serupa dengan yang dikemukakan oleh Greenberg & Baron (2003), yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap positif dan negatif individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan (*favorable*) atau yang tidak menyenangkan (*unfavorable*) yang dirasakan pekerja terhadap pekerjaannya (Davis & Newstorm, 1989).

George & Jones (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya saat ini.

McKenna (2000) menghubungkan kepuasan kerja dengan seberapa baik harapan-harapan pribadi kita pada pekerjaan sehubungan dengan hasil yang didapat. Contohnya bila harapan-harapan kita mengindikasikan bahwa kerja keras menghasilkan upah yang pantas atau adil dan upah yang diterima sesuai dengan yang diharapkan maka akan terjadi kepuasan kerja.

Sementara itu Spector (2000) dalam bukunya menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan berbagai aspek yang terdapat dalam pekerjaannya. Hal ini berhubungan dengan apakah seseorang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dengan pekerjaannya. Secara umum, kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai variabel tingkah laku. Lebih lanjut, Davis & Newstrom (1989) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap pekerja terhadap *element content*, yaitu isi dari pekerjaan tersebut, dan *elemen context* atau lingkungan pekerjaan, seperti atasan dan rekan kerja, serta organisasi tempat individu bekerja.

Dalam mengkonseptualisasikan dan mengoperasionalkan pengertian kepuasan kerja, terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan. Kedua pendekatan mengenai pengertian kepuasan kerja tersebut akan erat kaitannya nanti dengan cara pengukuran kepuasan kerja itu sendiri (Golembiewski, 1993). Kedua pendekatan itu adalah:

- a. Pendekatan aspek (*aspect approach*). Pendekatan ini lebih menekankan pada kepada aspek-aspek dari pekerjaan, artinya kepuasan kerja adalah seberapa besar derajat kepuasan seseorang terhadap terhadap berbagai aspek dari pekerjaan. Contohnya adalah gaji, promosi, atau rekan kerja yang turut menentukan kepuasan kerja seseorang secara keseluruhan. Dalam pendekatan ini, pengukuran kepuasan kerja ditentukan dengan cara menentukan aspek-aspek penting dari pekerjaan serta derajat kepuasan masing-masing aspek pekerjaan tersebut.
- b. Pendekatan kepuasan kerja secara umum (*global approach*). Artinya kepuasan kerja merupakan perasaan umum seseorang mengenai pekerjaannya. Pendekatan ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah sejumlah respon seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaan, melainkan lebih

pada respon positif seseorang terhadap pekerjaannya secara umum dan merupakan indikasi derajat kepuasan dan ketidakpuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan kedua pendekatan tersebut dalam mengukur kepuasan kerja, agar dapat memberi gambaran yang lebih jelas mengenai kepuasan kerja, baik secara umum maupun aspek-aspek yang terdapat dalam pekerjaan. Dengan demikian, batasan kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja merupakan sejumlah sikap dan perasaan suka atau tidak suka seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaannya.

2.1.2. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa pendekatan yang digunakan dalam teori-teori kepuasan kerja. Teori-teori tersebut antara lain adalah:

2.1.2.1 *Motivator-Hygiene Theory*

Menurut teori ini karakteristik dalam pekerjaan dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu hal yang membuat adanya ketidakpuasan (*dissatisfier*) yang disebut sebagai faktor *hygiene* dan hal yang membuat adanya kepuasan (*satisfier*) yang disebut sebagai faktor motivator. Faktor-faktor motivator yang dimaksud adalah faktor-faktor yang terbukti sebagai sumber dari kepuasan kerja. Faktor-faktor motivator sebenarnya dapat dikatakan sebagai elemen dari pekerjaan itu sendiri atau terdapat pada aspek-aspek kerja yang secara intrinsik ada pada pekerjaan itu sendiri (*job content*). Faktor-faktor motivator mencakup antara lain:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- b. Prestasi kerja (*achievement*)
- c. Promosi (*promotion*)
- d. Pengakuan (*recognition*)
- e. Tanggung jawab (*responsibilities*).

Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini juga merupakan suatu

kondisi ekstrinsik, yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan (*job context*). Faktor-faktor *hygiene* antara lain:

- a. Rekan kerja (*co-worker*)
- b. Gaya penyeliaan (*quality and technical supervisor*)
- c. Kebijakan-kebijakan perusahaan (*company policies*)
- d. Hubungan antar karyawan (*relation with others*)
- e. Kondisi lingkungan fisik kerja (*physical working condition*)
- f. Gaji (*salary/pay*)
- g. Keamanan kerja (*job security*).

Dalam teori dua faktor, kepuasan kerja merupakan hasil dari adanya faktor motivator, yaitu elemen dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan ketidakpuasan kerja adalah akibat buruknya faktor *hygiene*, yaitu elemen dari konteks pekerjaan (Locke, dalam Greenberg & Baron, 2003). Selain itu, dikatakan pula bahwa tersedianya atau terpenuhinya faktor-faktor motivator akan menimbulkan rasa puas, sebaliknya jika faktor motivator tidak tersedia maka akan timbul ketidakpuasan kerja pada individu. Sedangkan ketiadaan faktor *hygiene* akan menimbulkan rasa tidak puas, tetapi dengan adanya faktor tersebut belum tentu menimbulkan kepuasan kerja. Maksudnya adalah perbaikan dalam faktor *hygiene* hanya akan mengurangi atau mengakibatkan tertundanya rasa ketidakpuasan kerja karyawan. Oleh karena itu menurut teori dua faktor, kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada faktor motivator dan untuk menurunkan tingkat ketidakpuasan kerja harus melakukan perubahan pada faktor *hygiene*.

2.1.2.2. Teori Model Aspek Kepuasan (*Model of Facet Satisfaction*)

Teori yang dikemukakan oleh Lawler (dalam Landy, 1985) ini mengungkapkan bahwa individu akan puas dengan suatu aspek khusus dari kerja mereka, seperti teman/rekan kerja, upah, atasan, dan sebagainya, jika jumlah aspek yang seharusnya mereka peroleh karena telah melaksanakan pekerjaannya sama dengan jumlah yang benar-benar mereka peroleh. Kepuasan kerja secara keseluruhan didapat dengan menjumlahkan kepuasan pada tiap facet (George & Jones, 2002). Hal

ini sesuai dengan ungkapan Lawler (dalam Munandar, 1995), yang menyatakan tingkat kepuasan individu ditentukan dengan mengukur pentingnya masing-masing aspek bagi individu tersebut, dipadukan dengan nilai kepuasan setiap aspek dalam keseluruhan nilai kepuasan. Lebih lanjut dikatakan bahwa proses yang berperan dalam model ini adalah persepsi. Menurut Lawler (dalam Munandar, 1995), kepuasan kerja seseorang adalah persepsinya terhadap aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan. Aspek ini terdiri dari masukan kerja dari individu, masukan keluaran dari orang-orang yang menjadi bandingan individu, serta karakteristik dari pekerjaan yang dijalankan.

Implikasi dari teori ini adalah bahwa seseorang akan menyesuaikan kontribusinya dengan tingkat keadilan atau kepuasan yang diperolehnya. Kepuasan kerja akan diterima individu apabila jumlah aspek yang benar-benar diterima (*perceived amount received*) sama dengan jumlah yang seharusnya diterima karena telah melaksanakan pekerjaan (*perceived amount that should be received*). Sebaliknya bila pekerja menerima dari yang kurang pantas diperoleh, maka ia akan merasa tidak puas. Besarnya ketidaksesuaian antara jumlah yang benar-benar diterima dengan jumlah yang diharapkan akan menentukan besarnya kepuasan kerja. Individu yang menerima jumlah yang lebih besar daripada yang pantas diperoleh, menurut Lawler disebut sebagai ketidaksesuaian positif (*Positive discrepancy*), dan apabila ini terjadi maka individu tersebut akan merasa bersalah serta merasa tidak nyaman (Porter & Steers, 1991)

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa unsur, yang dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor organisasional dan faktor personal (Davis & Newstorm, 1989, Robbins, 2003, Schultz & Schultz, 1990). Berikut adalah penjelasan dari faktor-faktor tersebut:

2.1.3.1. Faktor organisasional

Faktor organisasional merupakan faktor yang berada dalam lingkungan organisasi / perusahaan yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan

(Greenberg & Baron, 2003). Yang termasuk kedalam faktor-faktor organisasional adalah:

- a. Karakteristik pekerjaan. Merupakan isi pekerjaan serta kondisi alami yang dimiliki pekerjaan itu sendiri. Menurut Hackman & Oldham (dalam Spector, 1997) terdapat lima karakteristik pekerjaan yang berpengaruh pada kepuasan kerja, yaitu: (1) keragaman kemampuan, semakin beragam keterampilan dituntut, maka semakin kurang membosankan sehingga terdapat kepuasan; (2) identitas tugas, semakin seseorang berhasil menyelesaikan tugas maka akan semakin terpuaskan; (3) makna tugas, yaitu bila suatu tugas memberikan makna pada seseorang maka ia akan lebih puas dalam bekerja; (4) otonomi, dimana bila otonomi yang diberikan cukup besar, individu akan merasakan kepuasan; (5) umpan balik pekerjaan juga dapat membuat seseorang puas pada pekerjaannya..
- b. Variabel peran. Ada dua variabel peran yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu ambiguitas dan konflik peraturan. Ambiguitas peraturan merupakan keadaan ketidakpastian yang dirasakan karyawan tentang fungsi pekerjaannya dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaannya. Sedangkan konflik pada peraturan timbul ketika pengalaman bekerja seorang pekerja tidak cocok dengan permintaan suatu pekerjaan atau antara pekerjaan dan yang bukan pekerjaan (Spector, 1997).
- c. Konflik dalam pekerjaan dan keluarga. Konflik dalam pekerjaan dan keluarga ini merupakan bentuk dari konflik yang timbul dalam pekerjaan dan konflik yang timbul dalam keluarga. Konflik interpersonal antar sesama karyawan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja seseorang (Landy & Trumbo, 1980).
- d. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, serta memiliki peralatan dan perlengkapan yang adekuat merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Robbins, 2003).
- e. Gaji. Hubungan gaji dengan kepuasan kerja sebesar 0, 50 sehingga dapat dikatakan bahwa gaji merupakan faktor yang penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Gaji yang diterima karyawan juga berperan sebagai pemuas kebutuhan-kebutuhan fisik, simbol status, maupun rasa aman.

- f. Kebijakan perusahaan. Menyangkut masalah administrasi, prosedur kerja, peraturan-peraturan, kebijaksanaan, dan tindakan yang diambil perusahaan untuk kepentingan karyawan dan perusahaan. Hal diatas berpengaruh pada kepuasan kerja karena nantinya akan menentukan jenis tugas dan pekerjaan karyawan, termasuk didalamnya beban kerja, tanggung jawab, hubungan kerja, tingkat gaji, promosi dan kesempatan pengembangan.

2.1.3.2. Faktor personal

Faktor personal merupakan faktor-faktor dalam diri pribadi yang dimiliki karyawan. Dengan kata lain, faktor personal adalah perbedaan-perbedaan individual yang ada dalam diri karyawan yang mempengaruhi kepuasan kerja (Greenberg & Baron, 2003, Schultz & Schultz, 1990). Faktor personal tersebut adalah:

- a. Faktor demografis. Tercakup didalamnya adalah karakteristik diri karyawan yang meliputi usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Bourne & Rhodes (dalam Schultz & Schultz, 1990) mengatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan peningkatan usia. Oleh karenanya kepuasan kerja lebih banyak dijumpai pada karyawan yang usianya lebih tua. Karyawan yang usianya lebih tua biasanya lebih berpengalaman sehingga lebih mempunyai kesempatan besar dalam hal pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri dan *self-fulfilment*. Mengenai jenis kelamin, Witt dan Nye (dalam Spector, 1997) mengemukakan bahwa pria dan wanita mungkin berbeda dalam hal kepuasan kerja. Dikatakan wanita mungkin memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah karena perbedaan dalam hal promosi, tunjangan dan kesetaraan. Sementara itu Glenn dan Weaver (Schultz & Schults, 1990) mengatakan bahwa ada hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan tingkat pendidikan. Kepuasan kerja lebih banyak dijumpai pada pekerja dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah dibandingkan pekerja dengan tingkat pendidikan lebih tinggi. Karena biasanya pekerja yang lulusannya perguruan tinggi negeri mempunyai harapan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja yang hanya lulusan SLTA atau sederajat.

- b. Pengalaman kerja. Schultz & Schultz (1990) menyatakan bahwa ada korelasi antara kepuasan kerja dengan karyawan yang baru mulai bekerja. Semakin berpengalaman karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasannya. Hal tersebut dikarenakan kemampuannya dalam mengatasi pekerjaan dan adanya kesempatan untuk pengembangan kemampuan dan keterampilan. Pernyataan ini didukung Siegel & Muchinsky (1987) yang menyatakan bahwa lamanya bekerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dimana karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja baru.
- c. Tingkat Intelegensi. Meskipun tingkat intelegensi bukan merupakan faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja, namun individu yang memiliki tingkat intelegensi terlalu tinggi atau rendah akan lebih memungkinkan untuk mengalami kebosanan ataupun ketidakpuasan kerja apabila terdapat ketidaksesuaian antara jenis pekerjaan dan tingkat intelegensi (Schultz & Schultz, 1990).
- d. Tingkat jabatan. Greenberg & Baron (2003) mengatakan bahwa semakin tinggi jabatan atau pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dari tingkat jabatan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, semakin besar kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan motivasi dan semakin besar otonomi, tantangan dan tanggung jawab
- e. Penggunaan keterampilan. Schultz & Schultz (1990) menyatakan bahwa banyak dijumpai ketidakpuasan kerja pada individu yang baru lulus dari perguruan tinggi atau karyawan baru dikarenakan dalam pekerjaan tidak ada kesempatan untuk menerapkan keterampilan yang diperoleh dari bangku pendidikan.
- f. Perbedaan budaya. Determinan lain dari kepuasan kerja adalah pengaruh dari orang lain atau kelompok tertentu. Misalnya rekan kerja, kelompok tempat individu tersebut tumbuh ataupun budaya yang dimilikinya. Budaya kolektivistik biasanya lebih memungkinkan seorang individu untuk merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, karena pada budaya tersebut biasanya terdapat harmonisasi antara pekerjaan dan hubungan antar pribadi (Landy & Trumbo, 1985).

2.1.4. Dampak dari Kepuasan Kerja

Ada banyak hasil keluaran dan tingkah laku yang dapat dihasilkan dari kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja seorang individu. Diantaranya adalah:

2.1.4.1. Unjuk kerja

Pernyataan terdahulu menandakan bahwa kepuasan kerja dapat member dampak pada unjuk kerja seorang individu (Spector, 1997). Namun hanya sedikit penelitian yang dapat membuktikan hal ini, karena justru terlihat bahwa unjuk kerja dapat menyebabkan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan (*reward*). Jacobs dan Solomon (dalam Spector, 1997) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan unjuk kerja dalam pekerjaan akan lebih tinggi ketika terdapat penghargaan akan unjuk kerja dibandingkan dengan yang tidak ada penghargaan. Dalam kondisi ini, karyawan yang mempunyai unjuk kerja yang baik akan mendapat penghargaan, dan penghargaan ini akan membuat seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja dan unjuk kerja akan berhubungan jika perusahaan memberikan penghargaan (*reward*) pada mereka yang berunjuk kerja baik.

2.1.4.2. *Organizational citizenship Behavior* (OCB)

OCB merupakan perilaku yang dimiliki karyawan untuk membantu rekan kerja atau untuk perusahaan itu sendiri. Dikatakan bahwa individu yang menerima perlakuan adil dalam pekerjaannya akan cenderung merasa puas yang kemudian memunculkan perilaku OCB (Spector, 1997).

2.1.4.3. Perilaku menghindar (*withdrawal behavior*)

Banyak penelitian yang mengemukakan bahwa orang-orang yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindar dari pekerjaannya tersebut, baik secara permanen yaitu dengan berhenti dari pekerjaannya, maupun dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Tidak masuk kerja (*absence*) merupakan sebuah perilaku yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi (Spector, 1997). Namun demikian, penelitian yang melihat hubungan antara tidak masuk kerja dengan kepuasan kerja tidak terlalu konsisten, ada yang menyatakan bahwa keduanya memiliki hubungan yang sangat kecil sementara penelitian lain melihat hubungan yang cukup signifikan. Sementara itu, penelitian antara kepuasan kerja dan berhenti

dari tempat kerja (*turnover*) lebih memperlihatkan hasil yang konsisten. Dimana orang yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya akan mencoba untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang dapat memuaskan kebutuhannya (Spector, 1997)

2.1.4.4. Burnout

Burnout adalah pernyataan kecemasan secara emosional/psikologis yang dialami oleh seorang individu dalam pekerjaannya. Sementara kepuasan kerja merupakan respon tingkah laku, *burnout* merupakan respon emosional seseorang terhadap pekerjaannya. *Burnout* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, dimana seseorang yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya memperlihatkan tingkat *burnout* yang tinggi.

2.1.4.5. Kepuasan hidup

Hubungan antara kehidupan pekerjaan dan bukan pekerjaan merupakan hal yang penting dalam mempelajari reaksi individu terhadap pekerjaannya. Penelitian umumnya mempelajari pekerjaan hanya di lingkungan kerja, namun karyawan sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai situasi yang terdapat diluar lingkungan kerja. Sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang hal-hal diluar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman dalam pekerjaannya. Kepuasan hidup sendiri adalah perasaan seseorang terhadap kehidupannya secara umum. Kepuasan hidup, dapat diukur melalui aspek-aspek kepuasan yang terdapat dalam kehidupannya, seperti keluarga, atau rekreasi. Namun dapat juga dihitung secara keseluruhan, yaitu keseluruhan kepuasan dari hidup. Penelitian memperlihatkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan hidup dengan kepuasan kerja (Spector, 1997).

2.1.5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Dua dari survey kepuasan kerja yang paling sering digunakan adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan *Job descriptive Index* (JDI). Penelitian ini sendiri akan menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dalam mengukur kepuasan kerja perawat. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) adalah skala *rating multi item* yang meminta pekerja untuk *rating* tingkat kepuasan atau ketidakpuasan mereka dengan 20 faset pekerjaan,

termasuk kompetensi supervisor, kondisi kerja, kompetensi, keragaman tugas, tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kesempatan untuk peningkatan atau promosi. Rating diberikan pada skala mulai dari “sangat tidak puas” sampai dengan “sangat puas”.

Perhitungan MSQ sendiri dilakukan dengan dua cara. Pertama, menghitung skor pada tiap-tiap item sehingga dapat diperoleh skor untuk faktor intrinsik dan skor faktor ekstrinsik pada pekerjaan. Kedua, dengan menjumlahkan seluruh item sehingga kita memperoleh skor total yang menggambarkan kepuasan kerja secara global (Spector, 2000).

2.2. KONFLIK

2.2.1. Definisi Konflik

Ada beberapa definisi mengenai konflik yang diajukan oleh para ahli, diantaranya Pruitt & Rubin (dalam Baron & Byrne, 1991) yang menyatakan bahwa konflik merupakan suatu persepsi yang dimiliki oleh individu dan kelompok dimana hasil yang diinginkan tidak dapat dicapai secara bersamaan. Sedangkan Thomas (dalam Baron & Byrne, 1991) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang berkelanjutan ketika satu pihak percaya bahwa pihak lainnya telah atau akan membahayakan sesuatu yang berharga bagi dirinya.

Hal ini serupa dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (2003), yang menyatakan konflik sebagai proses dimana satu pihak merasa bahwa pihak lain telah melakukan atau mengenakan sesuatu yang negatif pada dirinya. Sedangkan Newstrom dan Davis (1980) mendefinisikan konflik sebagai sesuatu yang muncul karena adanya ketidaksetujuan terhadap sasaran atau metode yang digunakan untuk mencapai sasaran organisasi.

Sullivan dan Decker (1992) melihat konflik dari sudut tingkah laku dan dari prosesnya. Dari sudut tingkah laku, konflik didefinisikan sebagai kondisi yang hadir antara kelompok ketika terjadi ketidaksesuaian dalam tujuan, dan kesempatan untuk mencapai tujuan harus dengan melibatkan pihak lain. Sedangkan dalam proses,

konflik terjadi ketika terdapat perbedaan persepsi atau kenyataan diantara tujuan, nilai, ide, sikap, keyakinan, perasaan, atau tindakan individu atau kelompok.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan mengenai konflik tersebut, maka dapat dikatakan bahwa konflik merupakan proses interaktif karena adanya ketidaksesuaian atau perbedaan dalam tujuan dari masing-masing individu atau kelompok. Proses tersebut terjadi ketika individu atau kelompok merasa bahwa individu atau kelompok lain melakukan sesuatu yang merugikan atau telah mengenakan sesuatu yang negatif. Misalnya ketika seorang individu merasa bahwa pendapatnya atau pilihannya dinilai buruk oleh individu lainnya sehingga berdampak pada kelangsungan pekerjaannya .

2.2.2. Sumber-sumber Konflik

Ada beberapa sumber konflik menurut Sullivan dan Decker (1992), yaitu ketidaksesuaian tujuan, peran yang tidak jelas, adanya kompetisi dalam memperebutkan sesuatu yang dianggap langka, perbedaan dalam nilai dan kepercayaan, ketergantungan akan tugas, dan mekanisme yang buruk dalam tugas. Sebagai tambahan, Robbins dan Coulter (1996) mengemukakan ada tiga faktor yang paling berpotensi untuk menimbulkan konflik dalam organisasi, yaitu:

- a. Faktor komunikasi. Adanya perbedaan dalam cara berkomunikasi dan kurang lancarnya komunikasi yang disebabkan oleh kesulitan bahasa, akan menimbulkan ketidakjelasan dan kesalahpahaman dalam tukar menukar informasi antar berbagai bagian dalam organisasi, sehingga berpotensi menimbulkan konflik. Misalnya bila seorang perawat sedang menerangkan perintah dari dokter pada perawat lainnya, tetapi hal tersebut tidak disampaikan secara benar, perawat yang lain dapat memberi arti yang berbeda hingga berujung pada perbedaan dalam penanganan pasien.
- b. Faktor struktur. Istilah struktur yang digunakan dalam konteks ini mencakup besar kecilnya organisasi, derajat spesialisasi tugas, dan kejelasan tanggung jawab. Dalam hal ini, bila tidak terdapat kejelasan tanggung jawab dan tugas, bukan tidak mungkin beberapa perawat mengerjakan satu pekerjaan yang sama

atau bahkan seorang perawat harus mengerjakan beberapa pekerjaan berbeda dalam satu waktu.

- c. Faktor kepribadian. Adanya perbedaan individual merupakan variabel yang berpotensi untuk menimbulkan konflik. Tipe-tipe kepribadian tertentu seperti tipe *authoritarian*, serta individu-individu yang memiliki tingkat *self esteem* rendah, merupakan individu-individu yang lebih sering berada dalam situasi konflik.

2.2.3. Tipe-tipe konflik

Beberapa peneliti mencoba membagi konflik kedalam beberapa tipe, diantaranya Booth (1993); Rahim (1986); Sullivan dan Decker (1992) yang mengklasifikasikan konflik ke dalam empat tipe:

- a. Konflik intrapersonal, adalah konflik yang terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian antara kondisi individu ketika mengerjakan tugas atau perannya dengan keinginan, nilai atau tujuan yang dimilikinya.
- b. Konflik interpersonal, terjadi ketika pengalaman didalam diri menjadi cukup mengganggu untuk menyebabkan permasalahan hubungan diantara dua atau lebih individu yang terlibat secara verbal maupun nonverbal, atau bahkan secara fisik.
- c. Konflik *intragroup*, adalah konflik yang terjadi antara anggota kelompok atau antara dua atau lebih bagian kelompok.
- d. Konflik *intergroup*, adalah konflik yang terjadi karena besarnya perbedaan antara tiap-tiap individu, kelompok-kelompok, atau bagian.

Penelitian ini lebih mengkhususkan pada tipe konflik interpersonal, dimana konflik yang terjadi merupakan konflik yang dialami antar sesama perawat.

2.2.4. Gaya Penyelesaian Konflik

Gaya penyelesaian konflik merupakan suatu cara atau teknik yang cenderung diterapkan oleh individu dalam usaha penyelesaian konflik antar individu dalam organisasi (Robbins, 2003). Meskipun sebagian besar orang memiliki kemampuan untuk memberikan respons terhadap konflik yang bervariasi tergantung pada situasinya, namun setiap orang mempunyai preferensi tertentu yang menjadi dasar

pijakan bagi tindakannya ketika menghadapi konflik (Robbins & Coulter, 1996). Hal ini serupa dengan yang dinyatakan Thomas (1983) bahwa setiap orang memiliki gaya penyelesaian atau *style* yang berbeda ketika menghadapi konflik. Gaya penyelesaian konflik menggambarkan pilihan seseorang dalam menentukan cara yang dianggap sesuai dengan dirinya untuk menghadapi konflik. Dalam pandangan tersebut tersirat bahwa setiap orang dapat memiliki satu macam gaya yang tampil lebih dominan, namun tidak berarti hanya itu satu-satunya gaya yang ia miliki. Dalam hal ini setiap orang dapat memiliki gaya penyelesaian konflik utama dan gaya penyelesaian konflik menunjang.

Thomas (1983) menjelaskan lima gaya penyelesaian konflik, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan akomodasi. Gaya penyelesaian konflik tersebut berdasarkan pada model dua dimensi yang membandingkan antara tingkat dimana individu cenderung untuk peduli terhadap pencapaian kebutuhan pribadinya (*assertiveness*) dengan tingkat dimana individu cenderung peduli terhadap pencapaian kebutuhan orang lain (*cooperativeness*). Dalam hal ini, gaya penyelesaian konflik dari seorang individu dapat dideskripsikan sebagai variasi dari sikap asertif maupun kooperatif.

2.2.4.1 Kompetisi (kooperatif rendah, asertif tinggi)

Gaya ini terjadi ketika individu cenderung untuk memenuhi kepentingannya dan mengabaikan pihak lain, dimana akan terdapat situasi menang-kalah (*win-lose*) yang biasanya berorientasi pada kekuasaan. Gaya ini ditandai dengan sikap bersaing, berorientasi pada diri sendiri, tidak mau mengalah dan berperilaku dominan dalam menghadapi konflik. Orang yang menggunakan gaya ini akan memusatkan diri secara total untuk menang, oleh karenanya mereka cenderung menilai rendah upaya untuk bekerja sama dengan pihak lain. Mereka juga menganggap penting sekali untuk mengungkapkan ketidaksetujuan terhadap pihak lain secara terbuka dan langsung (Thomas, 1983). Bila terlalu sering digunakan, pekerja akan menjadi takut untuk membuat kesalahan, namun bila jarang digunakan, seseorang akan merasa tidak

memiliki kekuasaan (*powerless*) dan tidak dapat berdiri sendiri. Ditinjau dari aspek situasional, gaya ini akan dipandang efektif untuk situasi:

- Pada saat seseorang mengetahui dengan pasti bahwa ia berada di pihak yang benar.
- Pada masalah dimana keterlibatan pihak lain dalam penyelesaian masalah dipandang tidak penting.
- Ketika dibutuhkan tindakan yang sangat cepat dan tegas.

2.2.4.2 Kolaborasi (kooperatif dan asertif tinggi)

Digunakan ketika individu cenderung untuk memenuhi kepentingan semua pihak. Gaya ini melibatkan usaha untuk bekerja sama dengan pihak lain dan menemukan pemecahan masalah yang memuaskan semua pihak dan bukan sekedar meluruskan atau mendamaikan suatu perbedaan, karenanya disebut sebagai strategi menang-menang (*win-win solution*). Merupakan perpaduan dari metode asertif dan kooperatif, sehingga dapat memecahkan masalah secara efektif karena kedua belah pihak dapat mencari solusi yang sama-sama memuaskan. Secara umum, cara ini merupakan metode penyelesaian konflik yang paling efektif karena kedua belah pihak dapat saling berpartisipasi. Namun gaya ini membutuhkan waktu untuk dapat menyelesaikan sebuah masalah. Efektivitas kolaborasi juga menuntut kerjasama aktif dari masing-masing pihak untuk mencapai tujuan. Kematangan kepribadian masing-masing pihak sangat dituntut dalam menggunakan gaya ini. Gaya ini efektif jika digunakan dalam situasi:

- Untuk mencari penyelesaian yang bersifat integratif disaat kepentingan dua pihak amat penting
- Jika tujuan seseorang adalah untuk belajar atau mempelajari hal baru, yaitu untuk mendapatkan masukan dari sudut pandang yang berbeda
- Pada masalah yang memerlukan tanggung jawab bersama
- Jika tuntutan kecepatan pengambilan keputusan rendah
- Jika keterlibatan perasaan tinggi dalam sebuah hubungan

2.2.4.3 Kompromi (kooperatif sedang, asertif sedang)

Gaya penyelesaian konflik ini merupakan titik tengah dari semua pendekatan. Kompromi menekankan upaya untuk mencapai kata sepakat melalui perundingan. Gaya ini dapat digunakan ketika masing-masing pihak mempunyai kedudukan yang setara dan solusi hanya mempunyai kepentingan rata-rata. Individu dengan gaya ini biasanya langsung setuju untuk membahas masalah namun tidak berusaha menggali lebih jauh untuk menemukan solusi yang memuaskan masing-masing pihak. Terlalu sering menggunakan gaya ini dapat menciptakan suatu iklim dimana individu mungkin akan kehilangan tanda-tanda dari permasalahan penting yang mungkin akan berkembang. Jika jarang digunakan, seorang individu akan sulit dalam melakukan persetujuan maupun berpartisipasi dalam negosiasi yang efektif. Gaya ini dipandang efektif pada situasi:

- Ketika dibutuhkan solusi yang bijaksana dibawah tuntutan waktu yang mendesak
- Sebagai jalan keluar, jika cara-cara seperti kolaborasi atau kompetisi tidak dimungkinkan
- Apabila pihak lain ditaksir memiliki kekuatan setara dalam memuaskan tujuan akhir yang akan dicapai
- Apabila masing-masing pihak merasa tujuannya cukup penting namun solusi yang lebih asertif sia-sia atau dianggap akan menimbulkan masalah yang lebih pelik
- Dibutuhkan penyelesaian yang bersifat sementara untuk masalah-masalah yang rumit

2.2.4.4 Menghindar (kooperatif rendah, asertif rendah)

Menghindar adalah ketika individu lebih memilih untuk meninggalkan arena konflik atau mencoba menganggap bahwa konflik tidak pernah terjadi. Ciri-cirinya antara lain adalah sikap menarik diri, acuh tak acuh, apatis dan tidak mau melibatkan diri. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang irasional sehingga perlu dihindari. Seringkali perilaku yang muncul bersifat diplomatis (tidak secara langsung

memperlihatkan ketidaksetujuan) namun akan terbentuk perilaku seperti mengesampingkan masalah, mengulur waktu dalam penyelesaian masalah atau berusaha untuk tidak terlibat dalam pertentangan yang bersifat frontal. Gaya penyelesaian ini dapat sesuai ketika seseorang tidak memiliki kesempatan untuk mencapai tujuan, biaya untuk menyelesaikan sebuah konflik pada akhirnya lebih besar daripada keuntungan resolusi konflik itu sendiri, atau permasalahannya tidak begitu penting. Menggunakan gaya menghindar terlalu sering mempunyai pengaruh buruk ketika harus membuat keputusan penting, sedangkan bila tidak pernah menggunakan gaya ini, maka akan timbul bahaya seperti agresivitas dan dapat menyakiti perasaan seseorang. Menghindar tidak menyelesaikan masalah, masalah yang sebenarnya akan terus berlanjut. Situasi yang dipandang cocok untuk situasi ini adalah:

- Jika memang dipandang tidak ada peluang untuk mendahulukan kepentingan diri sendiri
- Apabila permasalahannya dianggap tidak begitu penting dan ada masalah lain yang dipandang lebih penting
- Apabila dipertimbangkan akan lebih banyak kerugian daripada keuntungan dari penyelesaian konflik itu sendiri
- Jika ingin memberikan kesempatan pada pihak lain untuk menenangkan diri atau membutuhkan informasi yang lebih memadai untuk mengambil keputusan yang lebih tepat.

2.2.4.5 Akomodasi (kooperatif tinggi, asertif rendah)

Yaitu ketika individu mencoba memberikan ketenangan pada pihak lain dengan mengedepankan kepentingan pihak lain daripada dirinya sendiri. Gaya ini sesuai digunakan bila masalahnya lebih penting untuk orang lain, pihak lain punya kekuasaan lebih tinggi, atau bila pihak lain memang salah. Pendekatan ini sering dikaitkan dengan keinginan untuk memelihara hubungan baik dengan pihak lain. Individu yang memilih gaya ini lebih banyak bersikap mengalah dan menerima saran-saran serta membiarkan pihak lain yang mengambil keputusan. Orang yang

menggunakan gaya akomodasi mungkin akan merasa bahwa apa yang dipedulikannya tidak didengar, tetapi bila terlalu sedikit menggunakan gaya akomodasi maka akan berujung pada ketidakmampuan untuk membangun kebaikan (*goodwill*). Secara situasional, gaya ini cocok apabila:

- Memelihara hubungan baik dipandang sangat penting dibandingkan pertimbangan-pertimbangan lainnya
- Waktu untuk menyelesaikan masalah sangat terbatas
- Konflik yang dihadapi tidak membawa dampak penting bagi pihak akomodator
- Untuk memperoleh keuntungan atau dukungan dari orang lain pada kesempatan lain

2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Penyelesaian Konflik

Menurut beberapa pakar, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi gaya penyelesaian konflik, antara lain adalah :

a. Kematangan pribadi

Kematangan pribadi meliputi pandangan hidup luas, sikap netral serta toleran terhadap perbedaan nilai, dan memiliki kesanggupan menyelesaikan masalah. Orang-orang yang matang pribadinya lebih mampu menyelesaikan konflik (Matindas, 1986).

b. Masa Kerja dan Usia

Masa kerja dan usia mempengaruhi gaya penyelesaian konflik seseorang. Potensi konflik cenderung paling besar terjadi pada karyawan yang lebih muda dengan tingkat pengunduran diri yang lebih tinggi, begitu pula dengan karyawan yang masih baru dalam pekerjaannya (Robbins, 2003).

c. Jenis Kelamin

Adanya stereotipe tentang peran jenis kelamin menimbulkan asumsi bahwa terdapat perbedaan gaya penyelesaian konflik pada jenis kelamin yang berbeda. Penelitian Brovermann et al (dalam Benfari, 1991) pada 599 pria dan 383 wanita

menunjukkan hasil bahwa pria lebih menggunakan gaya penyelesaian aktif atau kompetitif sementara wanita lebih akomodatif.

d. Karakteristik individu

Orang dengan tipe A yang memiliki derajat dan intensitas yang tinggi untuk mencapai ambisi, dorongan berprestasi (*achievement*), agresif, dan memiliki daya saing yang tinggi (*competitiveness*), lebih sering terlibat konflik dengan orang lain daripada orang tipe B yang lebih *easy going* dan santai (Greenberg & Baron, 2003). Watak individu juga mempengaruhi gaya penyelesaian konflik seseorang. Orang yang pemalu cenderung menghindari konflik, sedangkan orang yang argumentatif cenderung kompetitif dalam menghadapi konflik (Kreitner dan Kinicki, 2004).

e. Lawan konflik

Posisi atau jabatan individu mempengaruhi gaya penyelesaian konflik yang diterapkannya. Apabila ia mengalami konflik dengan bawahan maka penerapan gaya penyelesaian konflik akan berbeda dengan apabila ia mengalami konflik dengan atasan (Kreitner dan Kinicki, 2004).

2.3. PERAWAT

2.3.1. Definisi Perawat

Beberapa ahli mencoba mencoba mendefinisikan perawat sebagai berikut:

“Nursing is primarily assisting the individual (sick or well) in the performance of those activities contributing to health, or its recovery (or to peaceful of death) that he would perform unaided if he had the necessary strength, will, or knowledge. It is likewise the unique contribution of nursing to help the individual to be independent of such assistance as soon as possible.”

(Handerson 1955 dalam Shortidge & Lee, 1980: 4)

Menurut definisi diatas, perawat pada intinya membantu orang (baik orang yang sakit maupun orang yang sehat) dalam kegiatan yang menyumbang pada kesehatan (atau menuju kematian yang tenang) yang tidak bias mereka dahulukan tanpa pertolongan jika mereka memiliki kekuatan. Definisi lainnya adalah:

“Giving of direct assistance to a person as required, because of the person’s specific inabilities in selfcare resulting form a situasion of personal health.”

(Dorothea 1971 dalam Shortidge & Lee, 1980: 4)

“Nursing is professional discipline which provides direct health care services to people to assist them in achieving and maintaining health; for example, to have adequate nutrition, a safe environment, and psychological comfort.”

(Shortdige & Lee, 1980: 4)

Berdasarkan batasan-batasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa perawat adalah orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam memberikan pelayanan pada, baik orang sehat maupun orang sakit, yang membutuhkan bantuan guna merawat, menjaga, menyembuhkan segala hal yang berhubungan dengan kesehatannya.

2.3.2. Peran Perawat

Pada dasarnya, peran-peran yang dijalankan perawat dewasa ini (Grave, 1996; Wolff, 1983 dalam Ruslan, 2002) meliputi:

- a. Pemberian pelayanan kesehatan, misalnya mengukur tekanan darah pasien, memandikan pasien, dan lain-lain
- b. Pelindung hak-hak pasien, misalnya dengan memberikan penjelasan kepada pasien tentang masalah kesehatan yang dihadapi dan faktor penyebabnya, penjelasan tentang prosedur perawatan yang dilakukan, dan merencanakan pelayanan yang memadai untuk kesembuhan pasien
- c. Pembuat keputusan, misalnya keputusan tentang pendekatan yang terbaik dalam merawat pasien, membantu pasien berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan membuat penilaian yang tepat dan efektif berkaitan dengan kondisi pasien
- d. Koordinator, yang bertanggung jawab dalam mengatur berbagai macam perawatan dari para profesional kesehatan yang melibatkan pasien
- e. Komunikator, yang bertanggung jawab dalam mengkomunikasikan berbagai hal yang berkaitan dengan keadaan pasien, baik masalah-masalah maupun kemajuan pasien kepada tim kesehatan lain, secara lisan maupun tertulis

- f. Pemberian informasi kesehatan, misalnya informasi tentang penyakit, pencegahan penyakit, nutrisi yang baik, dan lain-lain, yang dapat membantu meningkatkan cara hidup sehat, pencegahan penyakit ataupun membantu proses penyembuhan
- g. *Role model* dalam masyarakat, dalam hal ini berkaitan dengan kesehatan seperti cara hidup sehat. Hal ini dikarenakan perawat dianggap sebagai orang yang memahami kesehatan dengan baik

2.3.3. Konflik pada Perawat

Perawat merupakan salah satu profesi yang rentan terhadap timbulnya konflik. Penelitian yang dilakukan oleh Ma (dalam Kunaviktikul, 1994) memperlihatkan bahwa sumber-sumber konflik yang dialami oleh perawat umumnya adalah sebagai berikut: (a) Ada perbedaan dalam nilai; (b) Perbedaan dalam ekspektasi peran; (c) Perbedaan dalam persepsi; (d) Kurangnya komunikasi; dan (e) Sumber-sumber lainnya, yaitu perbedaan tujuan, status, dan perbedaan didalam organisasi.

Beberapa penelitian mencoba untuk melihat gaya penyelesaian konflik yang digunakan oleh perawat. Diantaranya Redland (dalam Kunaviktikul, 1994) yang menemukan bahwa banyak partisipan penelitiannya yang menggunakan tipe akomodasi ataupun menghindar. Marriner dan poletti (dalam Kunaviktikul, 1994) meneliti para perawat di Italia dan mendapati bahwa perawat yang menggunakan kolaborasi dan kompromi akan berakhir pada resolusi yang sukses, sedangkan mereka yang menggunakan gaya kompetisi dan menghindar cenderung berujung pada ketidaksuksesan dalam menyelesaikan konflik. Cavanagh (dalam Kunaviktikul, 1994) melaporkan bahwa para perawat yang berada di Amerika menggunakan gaya penyelesaian kompromi sama banyaknya dengan menghindar. Sementara itu di bagian Tenggara AS ditemukan bahwa para perawat umumnya menggunakan strategi menghindar, yang diikuti dengan akomodasi, kompromi, kolaborasi dan kompetisi.

2.4. HUBUNGAN ANTARA GAYA PENYELESAIAN KONFLIK DAN KEPUASAN KERJA PADA PERAWAT

Memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja sangat penting demi meningkatkan kualitas perawat, karena perawat yang merasa puas dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan menunjukkan produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi dalam proses perawatan (Ruslan, 2002). Kepuasan kerja juga akan membantu adanya perkembangan kualitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Kepuasan kerja yang tinggi di kalangan perawat juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan pasien terhadap proses pelayanan kesehatan (Misener dkk, 1996). Spector (2000) menyatakan bahwa salah satu hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah konflik, baik itu konflik dalam pekerjaan maupun di dalam keluarga. Gardner (1992) juga menyatakan bahwa konflik yang dialami oleh para perawat ketika bekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja perawat. Faktor pekerjaan yang kerap kali menimbulkan stress atau konflik di kalangan perawat adalah adanya tugas yang seringkali berlebihan, dimana ia dituntut untuk tidak hanya memenuhi tugas yang bersifat fisik, namun juga tugas-tugas psikososial (Hardin dalam Ruslan, 2002).

Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (*interpersonal experience*) dan bisa menjadi sumber energi dan kreativitas yang positif. Karena konflik tidak dapat dihindari, maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi. Oleh karena itu, gaya penyelesaian konflik perlu digunakan seorang individu agar dapat menyelesaikan permasalahannya (Robbins, 2003). Tujuan dari gaya penyelesaian konflik itu sendiri adalah untuk menggunakan konflik agar menciptakan kreativitas dan perkembangan sehingga hal tersebut dapat berguna dan tidak merusak (Deutsch dalam Lin, 2003).

Gaya penyelesaian konflik dalam penelitian ini berdasarkan konsep dari Thomas (1983) yang terdiri dari lima macam gaya, yaitu: kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan akomodasi. Masing-masing gaya penyelesaian konflik

dari seorang individu dapat dideskripsikan sebagai variasi dari sikap asertif (kepedulian pada diri sendiri) maupun kooperatif (kepedulian terhadap orang lain).

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa perawat cenderung menggunakan gaya penyelesaian konflik tipe menghindar. Para perawat mungkin menggunakan tipe tersebut karena adanya perasaan ketidakberdayaan dalam hubungan pekerjaan (Jones, Fowler, & Bushardt, 1992). Mereka menghindar ketika mereka berpikir bahwa mereka hanya mempunyai sedikit kesempatan dalam mengangani konflik yang dapat berujung pada menurunnya tingkat kepuasan kerja, keluar dari institusi tersebut, atau bahkan meninggalkan profesinya (Jones, dkk, 1992). Namun beberapa perawat juga dikatakan banyak menggunakan gaya kolaborasi dan kompromi (Marriner dalam Kunaviktikul, 1994), dimana penggunaan gaya ini akan berujung pada solusi yang efektif dalam pemecahan masalah. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa gaya penyelesaian konflik yang tepat sebenarnya perlu dilakukan agar konflik tidak menjadi semakin besar. Dengan adanya gaya penyelesaian konflik yang tepat, seseorang akan lebih puas dalam bekerja yang kemudian akan berpengaruh pada produktivitas dan motivasinya.

3. PERMASALAHAN, HIPOTESIS, DAN VARIABEL

Bab ini menguraikan mengenai permasalahan penelitian, hipotesis penelitian, serta variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini.

3.1. Permasalahan

Berdasarkan permasalahan yang diungkapkan pada bab 1 sebelumnya, maka permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimanakah gaya penyelesaian konflik yang dimiliki oleh para perawat?
- b. Apakah ada hubungan antara gaya penyelesaian konflik dan kepuasan kerja pada perawat?

3.2. Hipotesis Penelitian

1. Hipotesis Alternatif (H_A)

Hipotesis alternatif merupakan hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antarvariabel (Seniati, Yulianto & Setiadi, 2005). Hipotesis alternatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja pada perawat.

2. Hipotesis Nol (H_0)

Hipotesis nol adalah hipotesis yang menyatakan tidak adanya hubungan antarvariabel (Seniati, Yulianto & Setiadi, 2005). Hipotesis nol dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya penyelesaian konflik dengan kepuasan kerja pada perawat.

3.3. Variabel-variabel Penelitian

Variabel merupakan karakteristik atau fenomena yang dapat berbeda di antara organisme, situasi, atau lingkungan (Christensen dalam Seniati, Yulianto & Setiadi,

2005). Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu variabel bebas berupa gaya penyelesaian konflik dan variabel terikat berupa kepuasan kerja.

3.3.1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang diduga berpengaruh terhadap variabel lain (Seniati, Yulianto & Setiadi, 2005). Variabel bebas merupakan penyebab dari munculnya variabel terikat dan bersifat meramalkan (Kerlinger & Lee, 2000). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya penyelesaian konflik. Pengertian gaya penyelesaian konflik dalam penelitian ini adalah suatu cara atau teknik yang cenderung diterapkan oleh individu dalam usaha penyelesaian konflik antar individu dalam organisasi (Robbins, 2003). Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh K. Thomas (dalam Robbins, 2003), yang terdiri dari lima gaya penyelesaian konflik, yaitu: (1) Kompetisi; (2) Kolaborasi; (3) Akomodasi; (4) Kompromi; (5) Menghindar

3.3.2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah hal yang diramalkan yang merupakan akibat dari variabel bebas (Kerlinger & Lee, 2000). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sejumlah sikap dan perasaan suka atau tidak suka seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaannya. Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan pada *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang terdiri dari dua puluh item, yang berisi antara lain: *Human relations supervision, Technical supervisions, Responsibility, Advancement, Compensation, Social status, Activity, Security, Company policies and practices, Authority, Ability utilization, Working conditions, Social services, Moral values, Creativity, Coworkers, Independence, Recognition, Variety, dan Achievement.*