

# Pengaruh Konflik Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Stres sebagai Variabel Intervening

Mokhamad Agus Setyono<sup>1</sup>, Muchlis Mas'ud<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan, Indonesia

<sup>2</sup> Program Pasca Sarana, Universitas Widya Gama, Indonesia

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran stres dalam memediasi hubungan konflik kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Bidang Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan yang berjumlah 75 orang. Untuk pengambilan sampel yang digunakan dengan cara total sampling atau sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: konflik kerja tidak mendorong meningkatnya stress kerja pegawai, kompensasi dapat meningkatkan stress, variable konflik kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karena kemampuan pegawai dan organisasi mengelola konflik kerja, kompensasi yang layak tidak mampu mendorong meningkatkan kepuasan kerja, stress dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja karena kemampuan individu mengelola stress secara efektif, stress kerja tidak mampu memediasi konflik dan kepuasan kerja, dan stress kerja mampu memediasi kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi bahwa dengan pengelolaan stress yang optimal menjadikan kompensasi mampu mendorong meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Bidang Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan.

## Abstract

*This study aims to analyze the role of stress in mediating the relationship between work conflict and compensation on job satisfaction. The population in this study were all employees of the Public Order and Public Order Sector at the Pasuruan City Civil Service Police Unit, totaling 75 people. Sampling is used by total sampling or saturated samples or also known as census samples. Hypothesis testing in this study uses inferential statistical data analysis measured using SmartPLS (Partial Least Square) software. The results of the study concluded that: work conflicts do not increase employee work stress, compensation can increase stress, work conflict variables do not affect job satisfaction because of the ability of employees and organizations to manage work conflicts, appropriate compensation unable to encourage increased job satisfaction, stress can increase job satisfaction due to the ability of individuals to manage stress effectively, job stress is not able to mediate conflict and job satisfaction, and job stress is able to mediate compensation with employee job satisfaction. This finding implies that with optimal stress management, compensation will be able to increase employee job satisfaction in the Public Order and Public Peace Sector in the Pasuruan City Civil Service Police Unit.*

## Article Info

### Kata Kunci:

Kepuasan Kerja,  
Kompensasi,  
Konflik Kerja,  
Stres

### JEL Classification:

J28, M52

### Corresponding Author:

Muchlis Mas'ud  
(masudmuchlis@gmail.com)

**Received:** 18-08-2023

**Revised:** 20-09-2023

**Accepted:** 25-09-2023

**Published:** 10-10-2023



## 1. Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional pegawai yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan (Hasibuan, 2001; Rizki & Sulistyan, 2022). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika pegawai bersikap positif terhadap pekerjaan yang dikerjakannya, maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakannya. Sebaliknya, jika pegawai bersikap negatif (tidak suka), maka ia akan merasa tidak puas terhadap apa yang akan dikerjakannya. Menurut Luthans (2005:247) kepuasan kerja bukan hanya mengurangi stress, tetapi juga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan mengurangi ketidakhadiran karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketika karyawan menghadapi stress kerja yang tinggi, maka karyawan akan menghadapi ketidakpuasan kerja dimana hal ini akan meningkatkan tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan.

Stres merupakan respon adaptif, dimoderasi oleh perbedaan individu yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi atau peristiwa yang memberikan tuntutan khusus pada pekerjaannya (Ivancevich, 2009). Ivancevich (2009) membagi tiga faktor yang menentukan suatu pekerjaan yang menghasilkan stres yaitu kepentingan, ketidakpastian dan durasi. Kepentingan dikaitkan dengan seberapa signifikan peristiwa tersebut bagi individu, ketidakpastian merujuk pada kurangnya kejelasan tentang apa yang terjadi sedangkan durasi berhubungan dengan seberapa lama sebuah tuntutan khusus itu ditempatkan kepada pegawai. Menurut Hasibuan (2001), stres pegawai timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud dari pekerjaannya.

Robbins dan Judge (2015), mengatakan bahwa gejala psikologis akibat stres kerja adalah ketidakpuasan kerja yang lebih ditunjukkan dengan, kecemasan, ketegangan, kebosanan, iritabilitas dan menunda-nunda. Fraser (1992) menyatakan bahwa lingkungan stres yang dirasakan secara subyektif (seperti kecemasan, kemarahan, tekanan mental, dan gangguan-gangguan psikosomatis) lebih berperan sebagai penentu ketegangan daripada lingkungan itu sendiri, dan reaksi subyektif mempunyai hubungan yang erat antara satu dengan lainnya, dan sepertinya lebih banyak dipengaruhi oleh ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu sendiri daripada oleh sifat-sifat pekerjaan. Lebih lanjut bahwa unsur-unsur yang sama, yang identik dengan pembangkit stres, juga ditetapkan sebagai penyebab ketidakpuasan. Ditinjau dari gejala psikologis, stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan (Ghofur et al., 2020).

Beberapa bukti penelitian terdahulu diantaranya Sabir, *et al.*, (2016), Ahn & Chaoyu (2019), dan Riyadi (2019) menemukan bahwa stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian hasil studi ini tidak konsisten dengan Ahmad Jam *et al.*, (2017), Pandey dan Asthana (2017), dan Ismail dan Gali (2016) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Alianto dan Anindita (2017) dalam studinya menemukan bahwa stress tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, kendati memiliki hubungan arah yang berlawanan (negatif).

Tetapi sebenarnya stres kerja bukanlah kondisi psikologis yang permanen. Sebaliknya, stres kerja menggambarkan proses luas dimana individu bereaksi dan menangani tuntutan untuk memenuhi berbagai tujuan. Stres kerja mengacu pada reaksi emosional terhadap rangsangan yang mungkin memiliki disfungsi psikologis atau konsekuensi fisiologis (Hussain & Chaman, 2016). Hasil-hasil penelitian yang mengkaji stres di sektor publik, seperti organisasi Satuan Polisi Pamong Praja boleh dibilang masih langka.

Tentu ada sejumlah faktor yang berpotensi mempengaruhi stres, tetapi penelitian ini lebih fokus menganalisis dua variabel yang diduga berpotensi memunculkan stres, yaitu konflik kerja dan kompensasi. Kedua hal ini diduga berpotensi besar mengakibatkan stres pegawai sektor publik Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan.

Hidup di dunia ini, manusia pasti menemui yang namanya konflik. Dimana saja kita berada, pasti kita menemukan orang yang berbeda pemikiran, beda persepsi dengan kita, dan lain sebagainya (Sulistyan & Ermawati, 2020). Sehingga, apa yang kita inginkan belum tentu juga menjadi keinginan orang lain, begitu juga sebaliknya. Begitu juga dalam kondisi di tempat kerja, dimana para pekerja berasal dari latar belakang yang variatif, yang wujud dalam karakter masing-

masing orang. Tetapi yang jelas konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, budaya dan tujuan hidupnya (Wirawan, 2009). Karena perbedaan inilah yang senantiasa menimbulkan konflik, baik konflik dalam suatu organisasi, konflik dalam tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin dan bawahan. Dimana hal ini menjadi stressor atau factor yang berpotensi timbulnya stress kerja, terutama jika tugas atau fungsi pelayanan public berhadapan dengan tujuan dan kepentingan yang bertentangan kepentingan masyarakat banyak. Dengan demikian dapat dikatakan konflik peran tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin apalagi bahkan seringkali yang memicu timbulnya stress kerja. Kelloway dan Barling (1990) dalam (Soltani *et al.*, 2013) mengatakan konflik peran mempengaruhi stress kerja.

Bukti empiris dalam studi Moncrief *et al.*, (1997), menemukan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja. Hal ini didukung dengan hasil studi Ahmed Jamet *et al.*, (2017), menemukan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress. Sejalan dengan penelitian ini Ismail dan Gali (2016), Chelariu dan Stump (2011), Sing dan Nayak (2015) menemukan bahwa konflik kerja-keluarga (*work family conflict-WFC*) juga menunjukkan pengaruh positif terhadap stress kerja. Namun demikian hasil studi Lu *et al.*, (2017) menemukan sebaliknya konflik kerja-keluarga (*WFC*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stress kerja.

Beberapa temuan mengenai hubungan konflik kerja terhadap stress kerja, menyiratkan bahwa bahwa meningkatnya konflik kerja dapat meningkatkan stress kerja. Selanjutnya meningkatnya konflik kerja akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja pegawai. Karena jika pegawai menghadapi meningkatnya konflik kerja dimungkinkan akan timbul perasaan yang negative terhadap tugas atau pekerjaannya, dengan kata lain tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini berarti kepuasan kerja bisa dirasakan oleh pegawai, ketika pegawai tersebut memiliki suatu sikap (perasaan) positif dari hasil pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2015). Sikap (perasaan) positif terhadap hasil pekerjaan pada dasarnya karena pegawai yang bersangkutan menghadapi rendahnya konflik kerja dalam suatu organisasi. Dalam studi Ahmad Jam *et al.*, (2017) menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Penelitian sejalan hasil studi Ismail dan Gali (2016), Den dan Gao (2017), Lu *et al.*, (2017) yang menemukan adanya pengaruh konflik kerja-keluarga terhadap kepuasan kerja. Sementara hasil studi Ng, *et al.*, (2016) tidak menemukan ada pengaruh konflik kerja-keluarga dengan kepuasan kerja.

Salah satu faktor/indikator untuk meningkatkan kemampuan individu melaksanakan tuntutan tugas dan tanggung jawabnya, agar pegawai mampu mengelola stress kerja dengan baik adalah pentingnya pemberian kompensasi yang layak untuk meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Dessler (2007), bila kompensasi diberikan secara benar, maka karyawan akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Riyadi (2019), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stress. Ismail & Gali (2016), menemukan bahwa: *performance appraisal wage satisfaction* (kompensasi) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job stress*. Hasil studi ini menegaskan bahwa jika kompensasi rendah atau yang diterima pegawai tidak memadai, sedangkan tuntutan tugas meningkat maka ini cenderung akan meningkatkan stress kerja yang tinggi. Namun demikian dalam studi Alianto dan Anindita (2017) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap stress kerja pegawai.

Dalam praktek kompensasi yang layak dan benar cenderung akan menurunkan stress kerja, yang ditandai sikap pegawai yang positif terhadap hasil pekerjaannya dan sudah barang tentu hal ini pegawai dapat merasakan kepuasan dalam bekerja. Hasil studi Pandey dan Asthna (2017), Alianto dan Anindita (2017) Sudiardhita *et al.*, (2018), Chinyio, *et al.*, (2018), Santoni dan Harahap (2018) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Satuan Polisi Pamong Praja, yang biasa disingkat Satpol PP Kota Pasuruan, yang merupakan unsur pengamanan dan pembantu, mempunyai tugas membantu kelancaran tugas-tugas walikota dalam perumusan, perencanaan kebijakan operasional program pelaksanaan penegakan peraturan walikota, penanganan dan memelihara ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat, serta memfasilitasi dan pemberdayaan kapasitas penyelenggaraan kebijakan perlindungan masyarakat. Misalnya, pengaturan papan iklan dan reklame di pinggir jalan,

pengaturan pedagang kaki lima, dan lain sebagainya, yang intinya membantu pelaksanaan peraturan walikota.

Karena tugasnya yang kontak langsung dengan masyarakat pedagang, maka potensi stres kerja boleh dibilang cukup tinggi. Misalnya, saja Satpol PP ingin melakukan penertiban pedagang kaki lima, yang berjualan di pinggir jalan, tentunya mengganggu kelancaran lalu lintas, tetapi para pedagang ini tidak serta merta akan berpindah tempat setelah persuasif. Kadang ancaman saja belum menpan, sehingga terkadang tindakan penggusuran terpaksa dilakukan Satpol PP. Ini hanya satu contoh saja, masih banyak tugas Satpol PP lainnya, yang seringkali memicu konflik dan stres.

Tuntutan tugas dan tanggung jawab yang cukup berat yakni menertibkan masyarakat tidak didukung kompensasi yang layak diterima petugas Satpol PP, apalagi jika dibandingkan dengan resiko pekerjaannya. Status kepegawaian Satpol PP adalah pegawai negeri, yang menerima pendapatan sama dengan pendapatan pegawai negeri lainnya. Dimana hal ini tidak hanya berpotensi timbulnya konflik dengan masyarakat dan stress kerja yang tinggi sehingga bisa mempengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Penelitian ini menganalisis pengaruh stres terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh negatif. Artinya, jika stres semakin tinggi, kepuasan kerja semakin menurun, begitu pula sebaliknya.

## **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

### **Hubungan Konflik Kerja dengan Stres**

Menurut Winardi (2007), konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka. Konflik terjadi karena adanya pertentangan antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, Orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya (Mangkunegara, 2000). Bahkan menurut pandangan Hasibuan (2000) konflik karena persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Menurut Wirawan (2009 : 159) bahwa orang yang menghadapi konflik terutama belum orang yang belum memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi konflik, bisa mengalami stress yang buruk. Konflik bisa menimbulkan stress terhadap pihak yang terlibat konflik sehingga mempengaruhi interaksi konflik. Selanjutnya Wirawan (2009:159) mengatakan bahwa ketika interaksi konflik meningkat, stress yang dialami pihak yang terlibat konflik juga akan meningkat.

Bukti empiris dalam studi Moncrief *et al.*, (1997), menemukan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Hal ini didukung dengan hasil studi Ahmed Jam *et al.*, (2017), menemukan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres. Sejalan dengan penelitian ini Nabil dan Gali (2016), Chelariu dan Stump (2011), Sing dan Nayak (2015) menemukan bahwa konflik kerja-keluarga (*work family conflict-WFC*) juga menunjukkan pengaruh positif terhadap stress kerja. Namun demikian hasil studi Lu *et al.*, (2017) menemukan sebaliknya konflik kerja-keluarga (*WFC*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stress kerja. Hipotesis 1: Konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap stress kerja pegawai.

### **Hubungan Kompensasi dengan Stres**

Kompensasi adalah sejumlah imbalan jasa yang diterima pegawai dari hasil pekerjaannya di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain (Hariandja (2007). Kemudian Dessler (2007), mengatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan.

Menurut Hughes *et al.*, (2012:604) konflik dapat terjadi ketika kelompok atau anggota tim (i) memiliki perbedaan yang kuat dalam nilai-nilai, keyakinan, atau tujuan, (ii) memiliki tingkat tugas yang saling tergantung, (iii) bersaing untuk sumber daya yang langka atau imbalan, (iv) berada dibawah tingkat stress yang tinggi, atau (v) menghadapi tuntutan yang tidak pasti dan bertentangan, peran ambiguitas dan peran konflik. Salah satu factor yang dikemukakan oleh Hughes *et al.*, (2012:604) bahwa kompensasi atau imbalan yang tidak layak cenderung menimbulkan konflik kerja. Selanjutnya konflik kerja yang tinggi seringkali memicu timbulnya

stres kerja yang tinggi (Wirawan, 2009:59), yang pada gilirannya akan menurunkan tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Hasil studi Riyadi (2019) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres. Nabil & Gali (2016), menemukan bahwa: *performance appraisal wage satisfaction* (kompensasi) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job stress*. Hasil studi ini menegaskan bahwa jika kompensasi rendah atau yang diterima pegawai tidak memadai, sedangkan tuntutan tugas meningkat maka hal ini cenderung akan meningkatkan stress kerja. Namun demikian dalam studi Alianto dan Anindita (2017) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap stress kerja pegawai.

Hipotesis 2: Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap stres kerja pegawai

### **Hubungan Konflik Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2015: 305) konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah mempengaruhi secara negative, atau akan berpengaruh secara negatif, terhadap sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama. Menurut pandangan tradisional konflik harus dihindari, karena mengindikasikan kegagalan fungsi dalam kelompok. Selanjutnya Robbins dan Judge (2015: 305) mengemukakan dua pandangan teori konflik yakni (i) konflik fungsional yakni konflik yang mendukung tujuan kelompok, meningkatkan kinerja dan bahkan merupakan bentuk konflik yang bersifat konstruktif; (ii) konflik disfungsional yakni konflik yang merintangki kinerja kelompok yang bersifat destruktif (menghancurkan). Konflik disfungsional cenderung berdampak negative diantaranya menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan ketidakpuasan kerja pegawai (Wirawan, 2010: 110)

Dalam studi Ahmad Jam *et al.*, (2017) menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan hasil studi Nabil dan Gali (2016), Jun Gao (2017), Lu *et al.*, (2017) yang menemukan adanya pengaruh negatif konflik kerja-keluarga terhadap kepuasan kerja. Sementara hasil studi Ng, *et al.*, (2016) tidak menemukan adanya pengaruh konflik kerja-keluarga dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 3: Konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Hariandja (2007), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. Kemudian Dessler (2007), mengatakan kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan. Faktor kompensasi atau imbalan sering muncul ketika membahas kepuasan kerja, hal ini karena indikator utama kepuasan kerja adalah kompensasi atau imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan bidang tugas masing-masing pegawai. Model teori Kreitner dan Kinicki (2006) menunjukkan bahwa kompensasi adalah faktor penting yang menghasilkan kepuasan kerja individu.

Kompensasi yang layak dan benar diterima pegawai akan melahirkan sikap positif atas hasil pekerjaannya selama ini. Kepuasan kerja adalah sikap positif seorang individu terhadap pekerjaannya (Arnold dan Feldman (1986) dalam Javed, *et al.*, (2012). Hughes *et al.*, (2012:312) mengatakan 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 sebagainya.

Hasil studi Pandey dan Asthna (2017), Alianto dan Anindita (2017) Sudiardhita, *et al.* (2018), Chinyio, *et al.*, (2018), Santoni dan Harahap (2018) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa bukti empiris ini juga konsisten dengan hasil studi Tobing (2016) yang menemukan ada hubungan positif antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan bank persero di Jember.

Hipotesis 4: Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Hubungan Stres dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Schuler (1980) dalam Rivai (2009:909) mengatakan bahwa stress adalah suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu di konfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (*constraints*) atau tuntutan (*demand*) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasil yang dipresepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan individu tersebut, maka dikatakan bahwa individu tersebut mengalami stres kerja (Rivai, 2009: 909). Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan individu sehingga mengganggu pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Dampak selanjutnya adalah menurunnya kepuasan kerja dan meningkatkan ketidakpuasan kerja pegawai (Wirawan, 2010: 110)

Beberapa bukti penelitian terdahulu diantaranya Sabir, *et al.*, (2016), Ahn & Chaoyu (2019), dan Riyadi (2019) menemukan bahwa stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil studi ini sejalan dengan studi Sahukar *et al.* (2014), yang juga menemukan bahwa stres kerja yang tinggi menurunkan kepuasan kerja tenaga medis. Namun demikian hasil studi ini tidak konsisten dengan Ahmad Jam *et al.*, (2017), Pandey dan Asthana (2017), dan Nabil dan Gali (2016) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Alianto dan Anindita (2017) dalam studinya menemukan bahwa stress tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, kendati memiliki hubungan arah yang berlawanan (negative).

Hipotesis 5: Stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan konflik kerja dengan kepuasan kerja yang dimediasi stress kerja**

Dalam teori Prilaku Organisasi konflik kerja dan stres merupakan anteseden kepuasan kerja. Individu yang bekerja dengan konflik kerja yang tinggi cenderung akan mengalami stres kerja yang tinggi, dimana hal ini akan mengalami kepuasan kerja rendah. Sebaliknya jika individu yang bekerja dengan memiliki kemampuan mengelola konflik dengan baik, justru akan menurunkan stress kerja sehingga individu akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya. Konflik yang demikian ini Robbin dan Judge (2015: 306) mengatakan sebagai konflik fungsional (*functional conflict*) yakni konflik yang mendukung tujuan kelompok, meningkatkan kinerjanya yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja.

Adapun studi mengenai hubungan konflik dan stress ditemukan oleh beberapa peneliti diantaranya Bukti empiris dalam studi Moncrief *et al.*, (1997) dan Ahmed Jam *et al.*, (2017) menemukan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Studi ini konsisten atau sejalan dengan penelitian ini Nabil dan Gali (2016), Chelariu dan Stump (2011), Sing dan Nayak (2015) menemukan bahwa konflik kerja-keluarga (*work family conflict-WFC*) juga menunjukkan pengaruh positif terhadap stress kerja. Selanjutnya studi mengenai hubungan stress dengan kepuasan kerja ditemukan oleh peneliti terdahulu diantaranya Sabir, *et al.*, (2016), Ahn & Chaoyu (2019), Riyadi (2019), Sahukar *et al.* (2014) menemukan bahwa stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian studi Ahmad Jam *et al.*, (2017), Pandey dan Asthana (2017), dan Nabil dan Gali (2016) yang menemukan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil studi hubungan konflik dengan stress kerja, selanjutnya studi hubungan stress kerja dengan kepuasan kerja peneliti dapat menyimpulkan bahwa konflik kerja akan menurunkan kepuasan kerja karena pengaruh mediasi stres.

Hipotesis 6: konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi stress kerja.

### **Hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja yang dimediasi Stres**

Kepuasan kerja adalah sikap positif seorang individu terhadap pekerjaannya (Arnold dan Feldman (1986) dalam Javed, *et al.*, (2012). Dimana pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, ketika menerima kompensasi yang layak dan benar diterima pegawai. Hal ini sesuai studi Pandey dan Asthna (2017), Alianto dan Anindita (2017) Sudiardhita, *et al.* (2018), Chinyio, *et al.*, (2018), Santoni dan Harahap (2018) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Namun demikian jika kompensasi yang diterima pegawai tidak sesuai dengan beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya, memungkinkan timbulnya stres bagi pegawai yang bersangkutan. Dampak selanjutnya adalah menurunnya tingkat kepuasan kerja. Sebagaimana ditemukan dalam beberapa studi terdahulu diantaranya Sabir, *et al.*, (2016), Ahn & Chaoyu (2019), dan Riyadi (2019) menemukan bahwa stress berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 7: kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai yang dimediasi stress kerja.

## 2. Metode

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2006). Penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak 75 orang (sensus). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software Smart PLS.

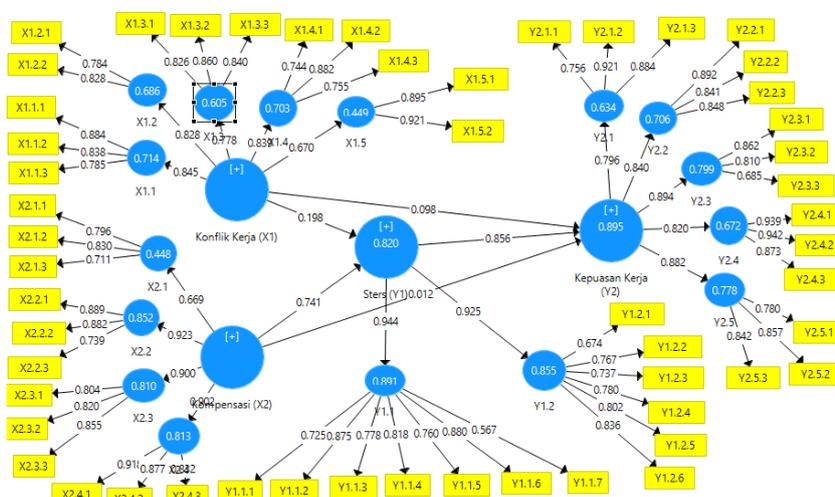
## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. Hasil Penelitian

#### Karakteristik Responden

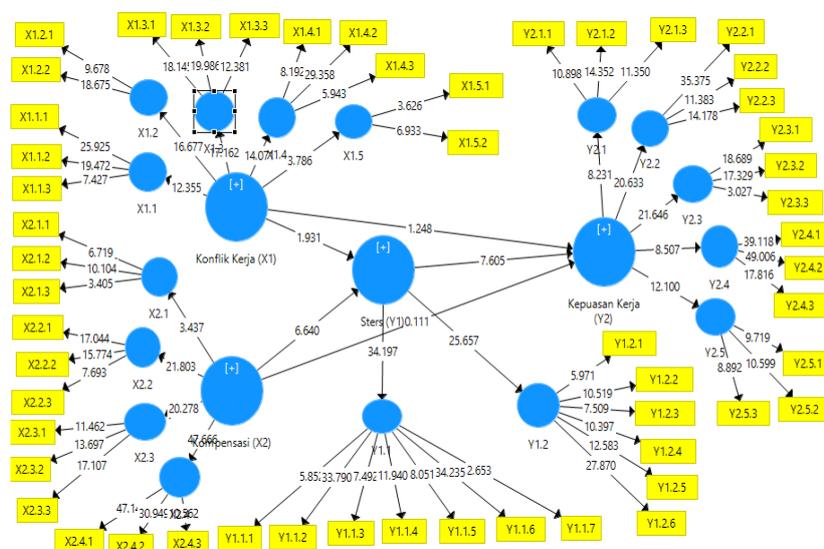
Dari 75 orang yang menjadi responden pada penelitian ini, 71 orang (94,67%) adalah pria dan 4 orang (5,23%) lainnya wanita. Jadi sebagian besar responden berjenis kelamin pria. Dari 75 orang yang menjadi responden pada penelitian ini, 9 orang (12,0%) berusia 21-35 tahun, 66 orang (88,0%) berusia usia 36-50 tahun. Dengan demikian sebagian responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia sekitar 36-50 tahun. dari 75 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 65 orang (86,67%) diantaranya berpendidikan terakhir SLTA, 8 orang (10,67%) berpendidikan terakhir S1, dan 2 orang (2,66%) berpendidikan terakhir S2. Jadi dalam penelitian sebagian besar responden berpendidikan terakhir SLTA. Dari 75 orang yang menjadi sampel pada penelitian ini, 10 orang (13,33%) diantaranya memiliki masa kerja antara 6-10 tahun, 55 orang (73,33%) memiliki masa kerja antara 11-20 tahun, 7 orang (8,34%) memiliki masa kerja antara 21-30 tahun dan 3 orang (4,0%) memiliki masa kerja >30 tahun. Dengan demikian sebagian besar responden adalah dengan masa kerja bermasa kerja diantara 11-20 tahun.

#### Model Hasil Perhitungan PLS Algorithm



Gambar 1. Output Model Pengukuran  
Sumber: Data Diolah (2022)

## Model PLS Bootstrapping



**Gambar 2.** Output Model Struktural  
Sumber: Data Diolah (2022)

## Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui nilai koefisien jalur pada level signifikansi tertentu, dimana hasil uji ini mensyaratkan bahwa nilai skor koefisien jalur padat-*statistic* harus diatas 1,96 (Jogiyanto, 2015).

**Tabel 1.** Hasil Uji Koefisien Jalur

Pengaruh Langsung	Original Sample (O)	Standart Deviation	T-Statistics	P Values
Konflik kerja -> Stres	0,198	0,103	1,931	0,053
Kompensasi -> Stress	0,741	0,112	6,640	0,000
Konflik kerja -> Kepuasan kerja	0,098	0,079	1,248	0,213
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0,012	0,112	0,111	0,911
Stres -> Kepuasan kerja	0.856	0,113	7,605	0,000

Sumber: Data Diolah (2022)

## Pengaruh konflik kerja terhadap stres

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan konflik kerja terhadap stress, hal ini ditunjukkan dengan  $t$  hitung  $1,931 < t$  table (1,96) pada tingkat  $p$  value  $0,053 > 0,05$ , dengan koefisien jalur sebesar 0,198. Hal ini berarti meningkatnya konflik kerja tidak diikuti meningkatnya stres kerja pegawai. Temuan ini tidak sesuai dengan hipotesis 1 yang menyatakan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh signifikan stress kerja. Rata-rata skor variable konflik kerja dalam kategori tinggi (3,94) disebabkan tingginya faktor kesalahan komunikasi, perbedaan tujuan, perbedaan dalam persepsi dan kesalahan dalam efeksi. Namun demikian karena adanya kemampuan mengelola konflik dengan baik oleh pegawai, sehingga konflik kerja tersebut tidak menimbulkan stres kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori bahwa ketika interaksi konflik meningkat, stress yang dialami pihak yang terlibat konflik juga akan meningkat. Wirawan (2009:159). Hasil studi ini tidak konsisten dengan hasil studi beberapa peneliti terdahulu diantaranya Moncrief *et al.*, (1997), Ahmed Jam *et al.*, (2017), Nabil dan Gali (2016), Chelariu dan Stump (2011), Sing dan Nayak (2015) menemukan konflik berpengaruh positif terhadap Stres. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil studi Lu *et al.*, (2017) menemukan sebaliknya konflik kerja-keluarga (WFC) berpengaruh negatif terhadap Stres.

### **Pengaruh kompensasi terhadap stres**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan adanya pengaruh kompensasi terhadap stress, hal ini ditunjukkan dengan  $t_{hitung} 6,640 > t_{table} (1,96)$  pada tingkat  $p\ value 0,000 < 0,05$ , dengan koefisien jalur sebesar 0,741. Koefisien jalur memiliki tanda positif yang artinya jika kompensasi yang diberikan meningkat maka stress juga akan mengalami peningkatan. Temuan ini sesuai dengan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap stress kerja. Rata-rata skor variable kompensasi dalam kategori tinggi (4,0). Meningkatnya kompensasi disebabkan beberapa factor diantaranya gaji, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja dan fasilitas. Hal ini berarti kompensasi yang tinggi mendorong meningkatnya stress kerja yang juga memiliki rata-rata skor dalam kategori tinggi (4,19). Karena kompensasi yang tinggi pada umumnya memiliki konsekuensi yang tinggi, karena semakin meningkatnya tanggung jawab yang tinggi baik kepada atasan maupun bagi masyarakat.

Temuan ini tidak mendukung teori mengenai keterkaitan kompensasi, konflik dan stress. Karena Hughes *et al.*, (2012) mengatakan kompensasi yang tidak layak akan menjadi salah satu penyebab timbulnya konflik kerja. Selanjutnya konflik kerja yang tinggi sering menjadi pemicu timbulnya stress (Wirawan, 2009). Kedua pendapat ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh negative terhadap konflik kerja dan stress. Dalam arti bahwa kompensasi yang tinggi cenderung akan mengurangi konflik kerja dan stress. Sementara hasil penelitian ini menemukan bahwa adanya positif kompensasi terhadap stress. Hal ini berarti pemberian kompensasi menimbulkan konsekuensi yakni semakin tingginya tanggung jawab pegawai pada unit Ketentraman dan Ketertiban Satpol PP Kota Pasuruan yang secara psikologis juga menimbulkan stress kerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil studi Riyadi (2019), Nabil& Gali (2016), menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stress. Temuan studi ini juga tidak sejalan dengan hasil studi Alianto dan Anindita (2017) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap stress kerja pegawai.

### **Pengaruh konflik kerja terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh konflik kerja terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,098 bertanda positif yang berarti semakin tinggi konflik kerja maka semakin meningkat kepuasan kerja. Namun demikian hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung} 1,248 < t_{table} (1,96)$  pada tingkat  $p\ value 0,213 > 0,05$ , maka disimpulkan bahwa konflik kerja tidak memiliki hubungan atau pengaruh terhadap kepuasan kerja. Temuan ini tidak sesuai dengan hipotesis 3 yang menyatakan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil studi ini tidak konsisten dengan bukti empiris yang ditemukan beberapa peneliti terdahulu diantaranya dalam studi Sahukar *et al.* (2014), Sabir, *et al.*, (2016), Ahn & Chaoyu (2019), dan Riyadi (2019) yang menemukan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Sementara hasil studi ini juga tidak sejalan dengan studi Ng, *et al.*, (2016) tidak menemukan adanya pengaruh konflik kerja-keluarga dengan kepuasan kerja.

### **Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H4) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan koefisien jalur 0,012 bertanda positif, yang berarti semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kepuasan kerja. Namun demikian hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung} 0,111 < t_{table} (1,96)$  pada tingkat  $p\ value 0,911 > 0,05$ . Disimpulkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini tidak sesuai dengan hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi diantaranya meliputi gaji, tunjangan jabatan, tunjangan kinerja dan fasilitas. Dimana keempat indikator tersebut memiliki rata-rata skor yang tinggi, dalam arti bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai dikatakan layak sehingga merasakan adanya kepuasan kerja. Namun demikian secara deskriptif rata-rata skor variabel kompensasi menunjukkan nilai 4,0 lebih besar dari pada rata-rata skor kepuasan kerja hanya sebesar 3,87. Angka dapat dimaknai bahwa kompensasi yang tinggi ternyata tidak diikuti kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Temuan dalam penelitian tidak mendukung beberapa studi sebelumnya yakni studi Tobing (2016), Pandey dan Asthna (2017), Alianto dan Anindita (2017) Sudiardhita, *et al.* (2018), Chinyio, *et al.*, (2018), Santoni dan Harahap (2018) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh stress terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H5) menunjukkan adanya pengaruh kompensasi terhadap stress, hal ini ditunjukkan dengan  $t$  hitung  $4,105 > t$  tabel  $(1,96)$  pada tingkat  $p$  value  $0,000 < 0,05$ , dengan koefisien jalur sebesar  $0,391$ . Koefisien jalur memiliki tanda positif yang artinya jika stress meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Temuan ini sesuai dengan hipotesis 5 yang menyatakan bahwa stress memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Stres ini disebabkan oleh dua faktor yakni skala stressor individual dan skala kesan stress. Dimana kedua faktor atau indikator tersebut berdasarkan statistik deskriptif memiliki rata-rata skor yang tinggi. Namun demikian secara statistik deskriptif untuk ke lima indikator kepuasan kerja juga memiliki rata-rata skor yang tinggi. Kelima indikator tersebut meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervise/atasan dan kepuasan terhadap rekan kerja.

Temuan ini mendukung teori bahwa stress yang baik memungkinkan bagi banyak orang untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik, dengan meningkatkan intensitas pekerjaan mereka, kewaspadaan dan kemampuan untuk bereaksi (Robbins dan Judge, 2015: 305). Hal ini berarti stress yang muncul dianggap sebagai tantangan pekerjaan, bukan sebagai hambatan yang mencegah karyawan dari melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Hasil penelitian ini mendukung hasil studi Ahmad Jam *et al.*, (2017), Pandey dan Asthana (2017), dan Nabil dan Gali (2016) yang menemukan bahwa stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun demikian tidak konsisten dengan beberapa bukti penelitian terdahulu diantaranya Sahukar *et al.* (2014), Sabir, *et al.*, (2016), Ahn & Chaoyu (2019), dan Riyadi (2019) menemukan bahwa stress berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Juga tidak sejalan dengan studi. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan studi Alianto dan Anindita (2017) yang tidak menemukan adanya pengaruh stress terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh konflik kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi stress**

Hasil pengujian hipotesis pertama (H3) yang ditunjukkan dengan koefisien jalur pengaruh langsung (*direct effect*) konflik kerja terhadap kepuasan kerja  $0,098$  akan tetapi tidak signifikan. Hasil uji menunjukkan bahwa konflik kerja secara langsung tidak mendorong meningkatkan kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yakni melalui stress seperti ditunjukkan pada gambar 2 dengan hasil uji mediasi Sobel Test menunjukkan  $t$  hitung  $1,880 < 1,96$  tabel. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel stress kerja tidak signifikan memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kepuasan kerja.

Hasil temuan ini mengindikasikan adanya peran yang baik dalam mengelola konflik kerja yang baik, sehingga stress kerja yang dihadapi pegawai tidak menurunkan kepuasan kerja. Dengan kata lain pegawai tetap merasakan adanya kepuasan dalam bekerja, meskipun harus menghadapi konflik dan stress dalam bekerja. Karena konflik kerja yang tinggi senantiasa diikuti dengan pengelolaan stress kerja yang maksimal, sehingga tidak menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil studi ini mendukung teori konflik fungsional yakni konflik yang mendukung tujuan kelompok, meningkatkan kinerja, bahkan merupakan bentuk konflik yang bersifat konstruktif (Robbins dan Judge, 2015). Menurut pandangan Wirawan (2009) konflik konstruktif adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi konflik. Konflik yang demikian membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik, ataupun mereka memperoleh sesuatu yang bermanfaat dari konflik. Manajemen konflik yang fungsional atau konstruktif akan lebih mampu mengelola stress secara maksimal sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi stress.**

Hasil pengujian hipotesis ke empat (H4) yang ditunjukkan dengan koefisien jalur pengaruh langsung (*direct effect*) 0,012 dan tidak signifikan. Hasil uji menunjukkan bahwa kompensasi secara langsung tidak mendorong meningkatkan kepuasan kerja. Setelah dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yakin melalui stress seperti ditunjukkan pada gambar 2 dengan hasil uji mediasi Sobel Test menunjukkan t hitung  $4,983 > 1,96$  t tabel. Disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dimediasi stress.

Melalui gambar 5.3 menunjukkan jalur (a) dan (b) signifikan, sedangkan jalur (c) tidak signifikan. Karena nilai koefisien jalur tidak langsung (0,189) lebih rendah dari nilai koefisien jalur langsung (0,318) membuktikan bahwa variable stres mampu berperan untuk memediasi pengaruh kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Menurut Ghozali (2016) jika pengaruh X terhadap Y signifikan dan menurun hingga sama dengan nol dengan memasukkan variabel mediasi, maka mediasi sempurna (*full mediation*).

Hasil penelitian ini mendukung teori kompensasi Model Kreitner dan Kinicki (2006) yang mengatakan bahwa kompensasi adalah faktor penting untuk memperoleh kepuasan kerja individu. Karena menurut Grace dan Khalsa (2003) kompensasi yang menarik dapat meningkatkan keterampilan individu dan kepuasan kerja. Meningkatnya ketrampilan individu karena memperoleh kompensasi yang layak dan menarik, cenderung akan meningkatkan kemampuan individu dalam mengelola stress kerja yang akan berimplikasi meningkatnya kepuasan kerja individu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, jika setiap pegawai atau individu memiliki kemampuan mengelola stress terutama ketika mereka menghadapi konflik kerja.

## 4. Kesimpulan

Diperlukan adanya perubahan prilaku dan paradigma manajemen yang berorientasi pada sikap dan profesionalisme, untuk maksud tersebut para pegawai dan manajemen di tuntut untuk merumuskan strategi manajemen konflik yang optimal. Hal ini dimaksud agar konflik kerja yang dihadapi dengan pihak yang terlibat tidak berkembang menjadi konflik deskruktif. Strategi manajemen konflik yang optimal dilakukan dengan mengambil langkah-langkah untuk mengendalikan dan mengubah konflik untuk menghasilkan konflik yang menguntungkan (tidak merugikan). Dengan pihak ketiga manajemen konflik ditempuh upaya-upaya dengan pendekatan persuasive dan humanis, sehingga mampu mengarahkan konflik deskruktif menjadi konflik konstruktif. Karena dengan konflik konstruktif manajemen akan lebih mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi pihak-pihak terlibat konflik untuk menciptakan win-win solution. Dalam penelitian ini variable stress mampu berperan dalam memediasi hubungan antara konflik kerja dan kepuasan kerja, selanjutnya juga mampu memediasi hubungan kompensasi dan kepuasan kerja. Artinya stress memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai Bidang Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pasuruan.

## References

- Ahmed Jam, Farooq, Magda B L Donia, Usman Raja, & And Chong Hui Ling. 2017. A time-lagged study on the moderating role of overall satisfaction in perceived politics: Job outcomes relationships. *Journal of Management & Organization*, 23:3 (2017), pp. 321–336 © 2016
- Alianto, A. dan Anindita, R. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stres Kerja. *Jurnal Thesis Management*. <https://digilib.esaunggul.ac.id/public/> diakses 12 Mei 2020
- Ahn, Ji-Young & Wang Chaoyu. 2019. Job stress and turnover intention revisited: evidence from Korean firms. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 17, Issue 4, 2019.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta

- Chelariu, Cristian, Rodney Stump. 2011. A study of work-family conflict, family-work conflict and the contingent effect of self-efficacy of retail salespeople in a transitional economy. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 11/12, 2011, pp. 1660-1679
- Chinyio, Ezekiel, Subashini Suresh, & Jamilu Bappa Salisu. 2018. The impacts of monetary rewards on public sector employees in construction A case of Jigawa state in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology* Vol. 16 No. 1, 2018 pp. 125-142.
- Dassler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Deng, Shichang & Jun Gao. 2017. The Mediating Roles of Work-Family Conflict and Facilitation in the Relations Between Leisure Experience and Job/Life Satisfaction Among Employees in Shanghai Banking Industry. *J Happiness Stud* (2017) 18:1641–1657 DOI 10.1007/s10902-016-9771-8.
- Fitriana, Yudha Rahayu. 2013. Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan Perusahaan Roti Salwa Trenggalek. *Tesis*.
- Fuad Mas'ud. 2004. *Survey Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi: Program Magister Manajemen Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro*; Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghofur, A., Sulistyan, R. B., & Irwanto, J. (2020). Dampak Stres Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan pada PT. Mustika Buana Sejahtera di Lumajang. *Jobman: Journal of Organization and Business Management*, 2(2), 89-94.
- Grace and Khalsa, 2003, *Re-recruiting Faculty and Staff*:
- Hasibuan, S. P. M. 2001. *Manajemen sumber daya manusia (edisi revisi)*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1, BPFE-UGM*. Yogyakarta
- Hughes, Ricard L., Ginnet, Robert C., and Curphy, Gordon J. 2012. *Leadership : Enhancing the Lesson of Experinces*, 7<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill
- Hussain, Asrar & Seemab Chaman. (2016). Combined effect of personality traits and collectivistic culture on employee's job stress in banking sector. *International Journal of Arts & Sciences, CD-ROM. ISSN: 1944-6934 :: 09(03):311–324 (2016)*.
- Ismail, Hussein Nabil & Gali, Nazha. 2016. Relationships among performance appraisal satisfaction, work-family conflict and job stress. *Journal of Management & Organization*, 23:3 (2017), pp. 356–372, © 2016 Cambridge University Press and Australian and New Zealand Academy of Management doi:10.1017/jmo.2016.15
- Ismail, H. N. and Gali, Nazha. 2016. Relationships among performance appraisal satisfaction, work-family conflict and job stress, *Journal of management and organization*, 23 (3). pp. 356-372.
- Ivancevich, J. M., Konopaske. R., & Matteson, M. T. 2009. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kreitner and Kinicki, 2006, *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Løkke, Ann-Kristina & Henning Madsen. 2014. Public sector managers and work stress. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 7 No. 2, 2014 pp. 105-120, Emerald Group Publishing Limited 1753-8351, DOI 10.1108/IJWHM-03-2013-0009
- Lu, Yong, Xiao-Min Hu, Xiao-Liang Huang, Xiao-Dong Zhuang, Pi Guo, Li-Fen Feng, Wei Hu, Long Chen, Huachun Zou, Yuan-Tao Hao. 2017. The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study *BMJ Open* 2017;7:e014894. doi:10.1136/bmjopen-2016-014894.
- Mathis, Christopher J., & Ulysses J. Brown. 2008. Work-family conflict and job satisfaction: the mediating effects of job-focused self-efficacy. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 12, No. 1, 2008.
- Moncrief, William C., Emin Babakus, David W. Cravens, Mark Johnston. 1997. Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress. *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 11/12, 1997, pp.786-798, © MCB University Press, 0309-0566.
- Ng, Lee-Peng, Lok-Sin Kuar, & Wei-Hin Cheng. 2016. Influence of Work-Family Conflict and Work-Family Positive Spillover on Healthcare Professionals' Job Satisfaction. *Business Management Dynamics*, Vol.5, No.11, May 2016, pp.01-15.

- Pandey, Pooja & Pradeep Kumar Asthana. 2019. An empirical study of factors influencing job satisfaction. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, ISSN: 2249-0310 EISSN: 2229-5674, Volume VIII Issue 3, September 2017.
- Preacher & Hayes. 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effect in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods Instrument & Computers*, 36 (4):717-731.
- Riyadi, Slamet. 2019. The Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation toward Job Stress and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(3), 93-99.
- Rizki, V. L., & Sulistyan, R. B. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Widya Gama Press.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. 2015. *Prilaku Organisasi*, Penerjemah Ratna Saraswati dan Febriella Sirait, Salemba Empat, Jakarta.
- Sabir, Raja Irfan. Naeem Akhtar, Usman Zakir, Iram Nadeem and Asad Ur Rehman. 2016. Impact of job stress on consumer satisfaction with role of mediating variables (employee satisfaction and employee performance): a study of punjab emergency service (rescue 1122) sahiwal, pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(5)2014: 58-73
- Santoni, Alvia & Harahap M. N. 2018. The Model of Turnover Intentions of Employees. *International Review of Management and Marketing*, 2018, 8(6), 93-100.
- Singh, Rashmi & Jogendra Kumar Nayak. 2015). Mediating role of stress between work-family conflict and job satisfaction among the police officials Moderating role of social support. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38 No. 4, 2015 pp. 738-753.
- Soltani, Iraj, Hajatpourob, Sara, Khorramb, Jalal dan Nejjatic, Mohammad Hosein. 2013. Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of work-family conflict, *Management Science Letters* 3 (2013) 1927-1936
- Sudiardhita, Ketut IR., Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono, Herlitha, Tuty Sariwulan, & Sri Indah Nikensari. 2018. The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance pt. Bank xyz (persero) TBK. *Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 4, 2018*.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sulistyan, R. B., & Ermawati, E. (2020). Explaining Cyberloafing Behavior: The Role of General Strain Theory. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 10(2), 148-156. <https://doi.org/10.30741/wiga.v10i2.596>
- Tobing D.S.K., 2009, *Pengaruh Komitmen Organizational (Organizational Commitment) dan Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) Terhadap Kinerja Karyawan (Employee Performance) PTPN III Di Sumatera Utara*, "Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan
- Tsai, Feng-Jen & Chang-Chuan Chan. 2011. The impact of the 2008 financial crisis on psychological work stress among financial workers and lawyers. *Int Arch Occup Environ Health* (2011) 84:445-452
- Tyagi, Akansha & Rajib Lochan Dhar. 2014. Factors affecting health of the police officials: mediating role of job stress. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 37 No. 3, 2014 pp. 649-664*.
- Wirawan. 2009. *Konflik dan Manajemen Konflik. Teori Aplikasi, dan Praktek*, Salemba Humanika.
- Wruck K.H., 2000, *Breaking the Code of Change*, Boston: Harvard Business School Press.