

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN HUBUNGAN ATASAN-
BAWAHAN TERHADAP STRES KERJA KARYAWAN PT.
CENTRAL MEGA KENCANA**

TESIS

Oleh

**CINDY PUTRI
NPM: 191804049**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/1/23

Access From (repository.uma.ac.id)2/1/23

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN TERHADAP STRES KERJA KARYAWAN PT CENTRAL MEGA KENCANA

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Magister Psikologi Pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH:

**CINDY PUTRI
NPM. 191804049**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Hubungan Atasan-Bawahan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Central Mega Kencana

Nama : Cindy Putri

NPM : 191804049

Menyetujui:

Pembimbing I



Dr. Abdul Haris, S. Ag, M.Si

Pembimbing II



Dr. Nefi Darmayanti, M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Rahmi Lubis, S.Psi, M.Psi

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS

HALAMAN *PERNYATAAN*

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis dengan judul “**Pengaruh Kepuasan Kerja dan Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Central Mega Kencana**” adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Medan Area maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali kutipan secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini di buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah di peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Medan, September 2022
Yang menyatakan,




Cindy Putri
NPM. 191804049

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Cindy Putri
NPM : 191804049
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN HUBUNGAN
ATASAN-BAWAHAN TERHADAP STRES KERJA
KARYAWAN PT. CENTRAL MEGA KENCANA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :

Yang menyatakan



Cindy Putri



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan berkat karunia-Nya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Hubungan Atasan-Bawahan Karyawan PT Central Mega Kencana”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam proses penulisan tesis ini, peneliti banyak mendapat sumbangan pemikiran, bimbingan serta dukungan baik secara material maupun emosional dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

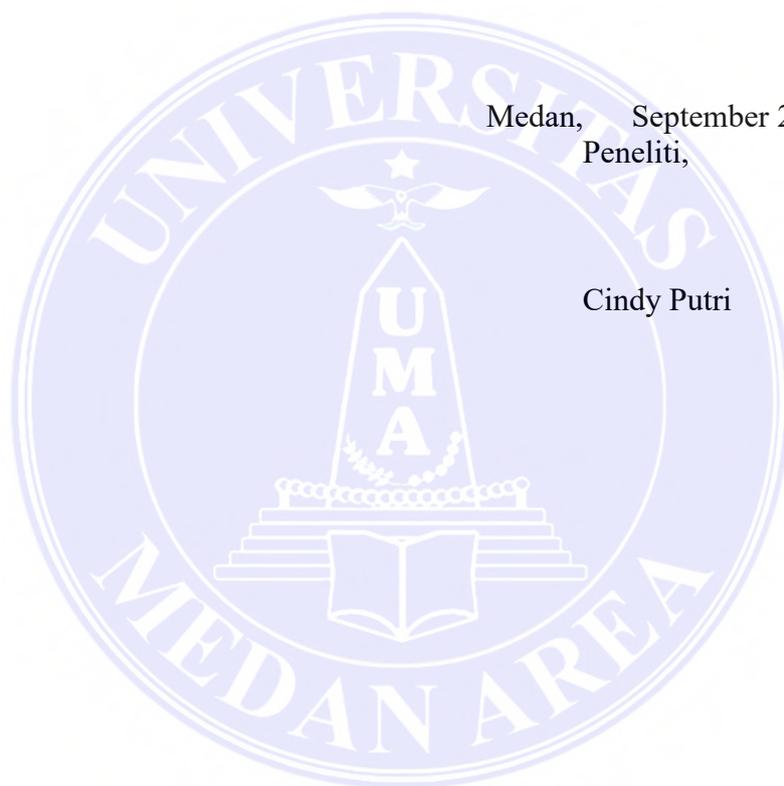
1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Dr. Rahmi Lubis, S.Psi, M.Psi selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area,
4. Bapak Dr. Abdul Haris, S. Ag, M.Si dan Ibu Dr. Nefi Darmayanti, M.Si selaku pembimbing tesis yang telah banyak memberikan bimbingan dan dukungan yang penuh kasih dalam proses penyelesaian penelitian ini.
5. Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmunya selama peneliti menjalani pendidikan di Universitas Medan Area.

6. Kepada Orang Tua dan Mertua yang mendukung serta memberikan doa yang tiada henti-hentinya sehingga peneliti dapat menyelesaikan pendidikan.
7. Suami, Galih Dianarki dan calon anak ku tersayang. Saya mengucapkan terima kasih atas semua dukungan dan masukkannya selama ini yang sangat membuat saya bersemangat dalam penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Winda selaku *Store Manager* yang telah mengarahkan meneliti di PT. Central Mega Kencana dan memberi dukungan serta semangat selama proses penyelesaian tesis.
9. Pimpinan dan seluruh staff karyawan PT. Central Mega Kencana yang telah bersedia bekerja sama dan memberi informasi yang diperlukan peneliti.
10. Seluruh responden dan informan yang telah bersedia bekerja sama menjadi responden sehingga penelitian ini selesai.
11. Seluruh teman-teman yang mendukung dalam penelitian dan memberikan doa serta membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
12. Team sepayung: Kak Sella, Kak Nadhi dan Bang Ferri yang sudah mendukung penulis baik secara emosional maupun material, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.
13. Teman-teman di Universitas Medan Area Prodi Magister Psikologi konsentrasi PIO Kelas B angkatan tahun 2019 yang saling membantu dan memotivasi agar penelitian berjalan dengan lancar.
14. Seluruh staf dan pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area yang juga telah ikut berpartisipasi, mendukung serta membimbing peneliti selama menyelesaikan perkuliahan serta membantu dalam penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun masukan yang konstruktif, dari pembaca demi penyempurnaan dalam menambah khasanah pengetahuan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Medan, September 2022
Peneliti,

Cindy Putri



**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN HUBUNGAN ATASAN-
BAWAHAN TERHADAP STRES KERJA KARYAWAN PT. CENTRAL
MEGA KENCANA**

**Cindy Putri
191804049**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja karyawan pada PT. Central Mega Kencana. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Responden penelitian ini yaitu sebanyak 100 orang karyawan di PT. Central Mega Kencana yang diperoleh menggunakan teknik *simple random sampling*. Variabel penelitian ini adalah variabel kepuasan kerja (X1), hubungan atasan-bawahan (X2) dan stres kerja (Y). Data diperoleh melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja (Y) di PT. Central Mega Kencana dan Secara parsial indikator hubungan atasan-bawahan (X2) berpengaruh signifikan terhadap stres kerja (Y) di PT. Central Mega Kencana. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien F reg = 18,852 dengan $p < 0,05$, dan koefisien R = 0,529 dengan $p < 0,05$ dan R² = 0,280. Total kontribusi dari kedua variabel ini sebesar 28% sedangkan sisanya 72% dipengaruhi oleh faktor lainnya terhadap stres kerja. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan secara bersama-sama berpengaruh terhadap stres kerja karyawan di PT. Central Mega Kencana

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Hubungan Atasan-Bawahan, Stres Kerja

THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION AND LEADER-MEMBER EXCHANGE ON JOB STRESS EMPLOYEE OF PT CENTRAL MEGA KENCANA

Cindy Putri
191804049

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of job satisfaction and leader-member exchange on job stress employee of PT Central Mega Kencana. This research was conducted in February 2022. This study used a quantitative method in which the sampling technique was through a non-probability sampling technique using simple random sampling where the subjects in this study amounted to 100 people. Data were collected using was a Likert scale consisting of three scales, namely the job satisfaction scale, leader-member exchange scale, and work stress scale. The data analysis technique used multiple regression analysis. The results showed that there was be a significant positive effect between job satisfaction and leader-member exchange on the work stress of employee of PT Central Mega Kencana. This is indicated by the coefficient $F_{reg} = 18,852$ with $p < 0.05$, and the coefficient $R = 0,529$ with $p < 0.05$ and $R^2 = 0,280$. The total contribution of these two variables was 28%, while the remaining was 72% is influenced by other factors on job stress. From the result of the study, it can be concluded that job satisfaction and leader-member exchange jointly affect the work stress of employee of PT Central Mega Kencana.

Keywords: Job Satisfaction, Leader-Member Exchange and Job Stress

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Rumusan Penelitian	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	11
BAB II	13
TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Kepuasan Kerja	13
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	13
2.1.2 Teori Kepuasan Kerja.....	17
2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	18
2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	20
2.2 Hubungan Atasan-Bawahan	24
2.2.1 Definisi Hubungan Atasan-Bawahan.....	24
2.2.2 Indikator Hubungan Atasan-Bawahan.....	27
2.3 Stres Kerja	29
2.3.1 Pengertian Stres Kerja.....	29
2.3.2 Faktor-Faktor Pemicu Stres Kerja.....	35
2.3.3 Gejala Stres Kerja.....	36
2.3.4 Sumber-Sumber Stres Kerja.....	38
2.3.5 Indikator Stres Kerja.....	41
2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Stres Kerja	43
2.5 Kerangka Konseptual	45
2.6 Hipotesis	46
METODE PENELITIAN	47
3.1 Desain Penelitian	47
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	47
3.2.1 Tempat Penelitian.....	47
3.2.2 Waktu Penelitian.....	48

3.3	Definisi Operasional	49
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	50
3.4.1	Populasi Penelitian	50
3.4.2	Sampel Penelitian	51
3.5	Teknik Pengambilan Sampel	51
3.6	Metode Pengumpulan Data	52
3.7	Prosedur Penelitian	54
3.8	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	57
3.8.1	Uji Validitas	57
3.8.3	Uji Reliabilitas	58
3.9	Teknik Analisis Data	60
3.9.1	Uji Asumsi Klasik	60
3.9.2	Uji Regresi Linier Berganda	61
3.9.3	Uji F (Uji Simultan)	61
3.9.4	Koefisien Determinasi	62
BAB IV	63
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	63
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	63
4.2	Hasil Penelitian	65
4.2.1	Karakteristik Responden	65
4.2.2	Hasil Analisis Data	68
4.2.3	Uji Normalitas	72
4.2.4	Uji Linearitas	73
Tabel 4.11	Hasil Uji Linearitas X1 Terhadap Y	74
Tabel 4.12	Hasil Uji Linieritas X2 Terhadap Y	74
4.3	Uji Hipotesis	75
4.3.1	Hasil Perhitungan Korelasi	75
Tabel 4.13	Matriks Interkorelasional Analisis Regresi	75
4.3.2	Uji Analisis Regresi Linier Berganda	76
4.3.3	Koefisien determinasi (R^2)	79
4.4	Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	80
4.4.1	Mean Hipotetik	80
4.4.2	Mean Empirik	81
4.4.3	Kriteria	81
4.5	Pembahasan	82
4.5.1	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X1) Terhadap Stres Kerja (Y)	82

4.5.2 Pengaruh Variabel Hubungan Atasan-Bawahan (X2) Terhadap Stres Kerja (Y).....	84
4.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja (X1) dan Hubungan Atasan-Bawahan(X2) Terhadap Stres Kerja (Y).....	87
BAB V	89
KESIMPULAN DAN SARAN.....	89
5.1 Kesimpulan.....	89
5.2 Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA.....	93
LAMPIRAN.....	98



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jadwal Penelitian.....	48
Tabel 3.2	Kriteria Interpretasi Skor (<i>Favourable</i>).....	54
Tabel 3.3	Kriteria Interpretasi Skor (<i>Unfavourable</i>).....	54
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Usia.....	65
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	66
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Status Kerja.....	67
Tabel 4.5	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (X1).....	68
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Hubungan Atasan-Bawahan (X2).....	69
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Stres Kerja (Y).....	70
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas.....	71
Tabel 4.10	Hasil Uji Normalitas.....	72
Tabel 4.11	Hasil Uji Linearitas X1 Terhadap Y.....	74
Tabel 4.12	Hasil Uji Linieritas X2 Terhadap Y.....	74
Tabel 4.13	Matriks Interkorelasional Analisis Regresi.....	75
Tabel 4.14	Hasil Uji Regresi Berganda.....	76
Tabel 4.15	Analisis Regresi Secara Bersama-sama.....	78
Tabel 4.16	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	79
Tabel 4.17	Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Empirik.....	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	45
-------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Stres kerja adalah kondisi ketidak-seimbangan psikologis yang dialami oleh karyawan dan berpengaruh terhadap emosi serta jalan pikiran karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan.

Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia. Perhatian terhadap Sumber Daya Manusia sangatlah penting guna memperoleh kinerja karyawan seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Maka dari itu karyawan pada suatu perusahaan tidak akan terlepas dari yang namanya stres kerja. Menurut Samsudin, (2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting organisasi atau perusahaan yang harus dijaga. Sumber Daya Manusia adalah elemen yang pasti ada dalam perusahaan, kinerja sumber daya manusia menentukan keberhasilan perusahaan dalam proses mencapai tujuan. Kinerja yang menurun salah satunya dapat disebabkan oleh stres yang dialami karyawan.

Stres merupakan kondisi fisik dan mental yang kita rasakan sebagai bentuk adaptasi dari kondisi lingkungan yang buruk. Walaupun stres disebabkan oleh berbagai faktor, para peneliti menyimpulkan bahwa stress memicu salah satu

dari dua reaksi dasar yaitu menghadapi masalah itu atau menghindar dari masalah (lari menjauh ataupun menerima). Secara fisiologis, respon stres ini merupakan suatu “penyampaian pesan” bio kimiawi yang meibatkan perubahan-perubahan hormonal yang memobilisasi tubuh terhadap tuntutan yang luar biasa. Stres kerja didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaannya, tempat kerja atau situasi kerja tertentu. Stres kerja berkaitan dengan bagaimana upaya perusahaan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Suasana yang kondusif akan mempengaruhi kinerja karyawan yang juga akan berdampak pada produktifitas. Stres di tempat kerja merupakan hal yang hampir setiap hari dialami oleh para pekerja.

Menurut Sunyoto (2013) bahwa stres merupakan sesuatu yang wajar dan dialami oleh siapa saja termasuk karyawan. Perusahaan harus dapat mengelola bagaimana stres yang berdampak negatif terhadap kinerja dialihkan menjadi berdampak positif, meskipun demikian tanggungjawab mengelola stres ini tidak hanya dibebankan kepada organisasi tetapi juga individu karyawan. Gejala yang timbul akibat stres kerja, salah satunya adalah gejala psikologis, Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan menimbulkan ketidakpuasan yang berkaitan dengan pekerjaan. Itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres. Selain itu stres juga dapat muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya berupa kegelisahan, kebosanan, agresif, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, dan suka menunda-nunda pekerjaan.

Menurut Dewi (2014), stres kerja adalah ketegangan yang dialami karyawan karena adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hariandja (2002) mengatakan bahwa stres adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan, dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres tersebut akan muncul apabila ada tuntutan-tuntutan pada seseorang yang dirasakan menekan, membebani atau melebihi daya penyesuaian yang dimiliki individu.

Faktor yang mempengaruhi stres kerja dibagi menjadi dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada faktor eksternal yang berpengaruh terhadap stres kerja pada karyawan yang bekerja di perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah kepuasan kerja dan juga hubungan atasan-bawahan. Menurut Hamdani, (2012) terjadinya peningkatan stress kerja terhadap karyawan, dapat disebabkan oleh perilaku para atasan. Jika kualitas kedua faktor tersebut negatif maka akan menimbulkan stres kerja yang tinggi.

Menurut Gozali & Cahyono (dalam Hidayat, 2013) menyebutkan, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang dengan pekerjaan yang menantang, tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan serta keahlian yang baik dengan diimbangi gaji yang tinggi maka hal-hal tersebut menimbulkan kepuasan kerja terhadap diri karyawan. Sebaliknya, karyawan di level bawah dengan tingkat pendidikan yang tinggi dari karyawan yang selevelnya dengan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keahliannya maka akan menimbulkan ketidakpuasan dalam

pekerjaannya. Menurut Robbins (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini ditunjukkan oleh semangat dalam bekerja, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Stres kerja ini amat banyak dibahas di berbagai penelitian. Stres kerja merupakan hal penting dalam organisasi dan juga menjadi pengaruh yang besar terhadap maju jalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia ujung tombak yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Jehangir, dkk (2011) yang melakukan penelitian terhadap perawat mengatakan bahwa kelebihan beban kerja pada perawat merupakan penyebab utama stres kerja. Stres kerja adalah salah satu masalah besar di dunia global ini. Sebagian besar karyawan sering merasa stres karena pekerjaan. Maka dari itu stres kerja masih merupakan hal yang sangat menarik untuk diteliti dan dicari solusinya.

Dampak dari stres kerja, fakta menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja dimana seorang berada sebagian besar pernah mengalami stres, meski pada tataran yang paling ringan sekalipun. Apalagi disaat pandemi yang sedang terjadi pada masa sekarang ini. Pandemi Covid-19 yang berlangsung sudah setahun lebih yang sangat mempengaruhi perekonomian rakyat diseluruh dunia termasuk Indonesia khususnya. Untuk lebih mengetahui fakta lapangan yang sesungguhnya, peneliti melakukan survei awal di lapangan di salah satu retail yang dinaungi oleh PT. Central Mega Kencana (CMK) yang bergerak di bidang penjualan perhiasan berlian dan emas. Peneliti melakukan wawancara singkat

dengan seorang karyawan marketing yang terjun langsung berperan dalam penjualan dan pencapaian target perusahaan.

AM sudah bekerja selama lebih dari 7 tahun di PT. Central Mega Kencana (CMK) di Frank & Co yang merupakan retail terkenal di perusahaan. AM merupakan seorang *frontliners* atau *Jewelry Representative*. Sebagai ujung tombak perusahaan, para *frontliners* atau *Jewelry Representative* merupakan garda terdepan bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan penjualan. Karena *frontliners* adalah pekerja yang langsung berhadapan dengan pelanggan.

Pelanggan merupakan sumber penghasilan perusahaan yang harus diperlakukan dengan sebaik-baiknya. *Frontliners* atau *Jewelry Representative* merupakan wajah dari citranya perusahaan. Maka dari itu, beban kerja yang harus ditanggung oleh *frontliners* atau *Jewelry Representative* lebih beresiko dibandingkan dengan *back office* di perusahaan CMK.

Tinggi atau rendahnya kinerja dan penjualan yang dilakukan *frontliners* atau *Jewelry Representative* akan berdampak langsung kepada perusahaan dan juga komisi atau penghasilan yang akan didapatkan oleh para *frontliners* atau *Jewelry Representative*. Maka para *frontliners* atau *Jewelry Representative* tidak akan lepas dari yang namanya stres kerja. Selain dibutuhkan ketepatan bekerja sesuai dengan *System Operasional Procedure* (SOP) secara pribadi, tugas *frontliners* atau *Jewelry Representative* di PT. Central Mega Kencana (CMK) juga harus bisa berhubungan baik dengan manajer di tiap masing-masing ritel, maka dari itu dibutuhkan adanya hubungan atasan-bawahan yang positif demi tercapainya kepuasan bekerja.

AM menyampaikan bahwa stres kerja merupakan hal yang sering dia alami hampir setiap bulan. Hal tersebut dikarenakan adanya kewajiban pencapaian target penjualan yang harus dicapai setiap *frontliners* atau *Jewelry Representative*. Jika target minimal yang diberikan perusahaan tidak tercapai selama tiga bulan berturut-turut maka akan ada sanksi yang diberikan oleh perusahaan dan komisi penjualan juga tidak akan didapatkan.

Sanksi yang didapatkan berupa SP atau Surat Peringatan dari perusahaan. Target yang besar nominalnya setiap bulan menimbulkan stres kerja. Ditambah lagi dengan kondisi pandemi yang sedang terjadi pada masa sekarang ini. Pencapaian target drastis menurun dikarenakan daya beli masyarakat terhadap kebutuhan tersier sangatlah tergerus menurun dari biasanya oleh akibat virus yang sedang mewabah. Masyarakat takut untuk melakukan aktifitas diluar rumah dan hal tersebut sangat berpengaruh terhadap penjualan di retail perhiasan.

Dikarenakan hal tersebut AM harus lebih bekerja ekstra dan lebih memutar otak untuk bisa tetap mendapatkan dan mencapai target yang diberikan perusahaan. AM merasa fenomena yang terjadi saat ini sangat menyulitkan bagi AM untuk bisa konsisten mencapai target 100% seperti biasanya. AM merasa sangat tidak puas dalam bekerja jika ia tidak mendapatkan omset penjualan yang maksimal.

Tidak hanya masalah pandemi wabah virus yang sedang terjadi pada saat ini, kondisi dan lingkungan kerja yang kondusif juga dapat berpengaruh terhadap stres kerja. AM menyatakan bahwa lingkungan kerja seperti teman dalam tim bekerja dan juga hubungan atasan-bawahan juga sangat berpengaruh terhadap

stres kerja yang dialami AM. Terutama peran di tempat kerja yang semakin beragam dan kadang bertentangan satu sama lain, masalah keluarga dan masih banyak tantangan lainnya yang membuat stress menjadi suatu faktor yang hampir tidak mungkin untuk dihindari.

Stres kerja juga dapat disebabkan oleh beban yang tidak diimbangi dengan pemberian waktu yang cukup. Kualitas hubungan atasan-bawahan ternyata dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Dikarenakan perusahaan bergerak dibidang retail dan gerai-gerai yang tersebar diseluruh Indonesia dimana disetiap retail memiliki store manager dan sales marketing yang mempunyai hubungan atasan-bawahan yang akan difokuskan dalam penelitian ini.

Menurut Yukl (1994) di mana tindakan bawahan itu konsisten dengan harapan atasannya. Kepuasan kerja akan sulit didapatkan jika hal tersebut memberikan *output* yang negatif. Stres kerja yang berkepanjangan yang dialami oleh karyawan biasanya menghasilkan kelelahan, ditandai dengan respon maladaptif seperti kelelahan, agresi, penyakit, produktivitas rendah, emosional dan penarikan diri dari lingkungan kerja. Sering perusahaan atau organisasi menganggap bahwa untuk mengurangi tingginya stres kerja dengan memiliki prinsip bahwa kepuasan kerja dapat terjadi jika gaji dipenuhi cukup tinggi, atau fasilitas yang makin baik.

Kepuasan kerja *frontliners* atau *Jewelry Representative* menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, apabila *frontliners* atau *Jewelry Representative* merasakan kepuasan dalam dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh. kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi

yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi PT. Central Mega Kencana (CMK) dapat tercapai secara maksimal. Informasi yang didapat dari penelitian ini menyarankan bahwa agar dicapai kepuasan kerja, sebaiknya kualitas hubungan atasan-bawahan itu juga diperbaiki.

Kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja merupakan aspek yang terdapat pada karyawan dan hal tersebut memiliki peranan yang sangat penting untuk kemajuan perusahaan dan tercapainya tujuan perusahaan. Sebagai perusahaan besar yang sudah bernilai US\$ 200 juta, PT. Central Mega Kencana (CMK) punya strateginya sendiri dalam memasarkan produk. Dari aspek manusia, PT. Central Mega Kencana (CMK) harus melatih sendiri karyawannya dari manufaktur sampai dengan front liners. Masalahnya, pasar pekerja di industri berlian diyakini sulit memenuhi spesifikasi yang diperlukan PT. Central Mega Kencana (CMK).

Namun, perusahaan berusia 43 tahun itu sukses menancapkan gerainya di 64 lokasi di seluruh Indonesia. Pertumbuhannya tahun 2017 ke 2018 juga positif. Wajar bila perseroan membidik pertumbuhan bisnis 30 persen tahun 2019 dan penambahan 13 gerai. Dari aspek lokasi, PT. Central Mega Kencana (CMK) memiliki toko di hampir semua mall high-end. Sementara itu, mengenai price harga, tantangannya cukup berat. Kebanyakan toko perhiasan di Indonesia ditunggu langsung oleh pemilik toko. Jadi, sistemnya tawar menawar. Hal ini tentu tidak bisa dilakukan oleh perusahaan dengan cabang begitu banyak seperti PT. Central Mega Kencana (CMK).

Dari segi produk, agak sulit mencari desainer perhiasan yang cocok. Pasaunya, memang belum banyak universitas yang menawarkan pendidikan untuk mendesain perhiasan. Maka dari itu, PT. Central Mega Kencana (CMK) banyak melakukan kolaborasi dengan desainer ternama, misalnya Tex Saverio, Anne Avantie, Sebastian Gunawan dan Samuel Wattimena. Selain mendapatkan desain produk yang berkualitas, para desainer tersebut turut membantu meningkatkan *brand awareness* PT. Central Mega Kencana (CMK).

Berkaitan dengan substansi pembahasan yang telah diuraikan di atas dapat diungkapkan bahwa fenomena yang terjadi pada PT. Central Mega Kencana (CMK) yang dialami oleh *frontliners* atau *Jewelry Representative* khususnya memiliki aspek kritis dalam pengaruh kepuasan kerja pada perspektif kepemimpinan yaitu hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja. Maka penulis melakukan penelitian ini yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Central Mega Kencana”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada karyawan yang berfokus pada *frontliners* atau *Jewelry Representative* di PT. Central Mega Kencana tempat penelitian ini dilakukan masih terlihat permasalahan yaitu:

1. Tantangan dan *pressure* dalam pekerjaan yang berat dalam mencapai target penjualan pada individu sebagai *frontliners* atau *Jewelry Representative* di PT. Central Mega Kencana.

2. Tingginya angka fenomena *turnover intention* pada karyawan dari perusahaan karena ketidakmampuan dalam mencapai kepuasan bekerja dan pencapaian target.
3. Tidak hanya tekanan kerja yang berasal dari *JobDesc* melainkan dari kualitas hubungan atasan-bawahan yang negatif.
4. Stres yang menyerang mental karyawan perusahaan yang tidak sanggup dalam memenuhi kepuasan kerja dan pencapaian target.

1.3 Batasan Masalah

Stres kerja memiliki faktor salah satunya kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan. Penelitian ini dibatasi hanya meneliti tentang kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan terhadap stress kerja pada *Frontliners* atau *Jewelry Representative* saja tidak termasuk Manajer dan Admin di ritel brand Frank & Co, Miss Mondial dan The Palace di 4 kota di Sumatera yaitu, Medan, Pekanbaru, Batam dan Palembang dari perusahaan PT Central Mega Kencana.

1.4 Rumusan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, penulis merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap stres kerja karyawan PT. Central Mega Kencana.
2. Apakah ada pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja karyawan PT. Central Mega Kencana.

3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja karyawan PT. Central Mega Kencana.

1.5 Tujuan Penelitian

Menyesuaikan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap stress kerja karyawan PT. Central Mega Kencana.
2. Untuk menganalisis pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap stress kerja karyawan PT. Central Mega Kencana.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan secara bersamaan terhadap stress kerja karyawan PT. Central Mega Kencana.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini sangat diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a) Teoritis

Memberikan informasi dan menambah pengetahuan Psikologi Industri dan Organisasi pada umumnya dan memberikan pemahaman tentang teori kepuasan kerja, hubungan atasan-bawahan dan stress kerja pada khususnya. Memberikan solusi, pertimbangan, referensi dan himbauan bagi peneliti lain pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang kepuasan kerja, hubungan atasan-bawahan dan stres kerja.

b) Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat bagi PT. Central Mega Kencana dalam melakukan evaluasi dan analisa karyawan terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, hubungan atasan-bawahan, dan stres kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Di dalam sebuah organisasi, manusia merupakan salah satu aspek sumber daya yang sangat penting, maka untuk menciptakan kualitas SDM yang baik diperlukan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, karena kepuasan kerja yang didapatkan seseorang dapat menjadi tolak ukur seberapa produktifnya karyawan tersebut. Secara umum kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan menggeneralisasikan sikap-sikap yang didasarkan pada aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Aspek yang berhubungan dengan pekerjaan diantaranya seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah terwujudnya kepuasan kerja, karena dapat berdampak pada peningkatan motivasi dan prestasi kerja karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan dapat terwujud maka pencapaian tujuan perusahaan akan semakin lebih baik. Kepuasan kerja dapat dikatakan merupakan hal yang bersifat individu. Dimana tingkat kepuasan yang dimiliki setiap individu berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin

banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya. Sebaliknya, semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Kreitner and Kinichi (2005) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Sama halnya dengan menurut Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja. Sejalan dengan menurut Sutrisno, (2009) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan halhal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Selain itu menurut As'ad (dalam Hendrayanti, 2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, kerjasama antara pimpinan dan karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat dinikmati dalam tiga kondisi, yaitu:

1) Kepuasan kerja dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja dinikmati di dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian atas hasil kerja, penempatan kerja, perlakuan, peralatan kerja, dan suasana lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting.

2) Kepuasan kerja di luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya sehingga dapat digunakan untuk membeli kebutuhan hidupnya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan akan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan pekerjaannya.

3) Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dicerminkan sikap emosional seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaan karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi (di dalam dan di luar pekerjaan) akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Menurut Kreitner & Kinicki, (2004) kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan. Salah seorang bisa merasakan kepuasan di satu aspek dan di aspek yang lain. Dalam pekerjaan, banyak sekali elemen yang berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan. Seseorang dapat mengalami kepuasan untuk satu elemen pekerjaan, tetapi tidak untuk elemen pekerjaan yang lain. Elemen-elemen pekerjaan itu adalah: pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, dan pekerjaan secara keseluruhan. Kreitner & Kinicki (2004) juga menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan adalah pemenuhan kebutuhan, pencapaian tujuan, deviasi dari yang seharusnya diterima dengan yang didapatkan, dan keadilan.

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2008).

Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Menurut Hasibuan (2008) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas/berhak baginya. Dan menurut Martoyo, (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) yaitu keadaan emosional karyawan di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan, respon dan pernyataan emosional yang bersifat psikologis pada individu yang bekerja yang berpengaruh pada prestasi, motivasi dan komitmen kerja yang pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dikarenakan setiap individu mempunyai tingkat atau level kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam setiap diri individu.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexly dan Yulk yang dikutip As'ad (1995:105), pada dasarnya teori kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

2) Teori keadilan (*Equite theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Teori ini mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan atau atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

3) Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Teori dua faktor (*Two factor theory*) yakni faktor atau motivator yang merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemungkinan untuk berkembang. Sedangkan faktor atau merupakan faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari prosedur perusahaan, mutusupervisi, upah atau gaji, hubungan antar pribadi, rekan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Sesuai yang dikemukakan Waluyo (2013) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang menyangkut penyesuaian diri terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalam upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Ada beberapa hal yang merupakan indikator kepuasan kerja yang sangat berpengaruh terhadap tingkat tinggi dan rendahnya kepuasan kerja seseorang. Luthans (2005) mengidentifikasi lima dimensi yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu:

a). Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dimana perusahaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Kepuasan kerja pun terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.

b). Imbalan

Dalam kepuasan terhadap imbalan, sejumlah upah yang diterima bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Kepuasan terhadap imbalan merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja sehingga banyak pihak manajemen yang berupaya meningkatkan kerja staf dengan meningkatkan imbalan kerja.

c). Kesempatan promosi

Kesempatan promosi ini merupakan kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi. Kepuasan terhadap pangkat sering dikaitkan dengan dengan ketidakpuasan staf terhadap promosi jabatan.

d). Supervisi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dan memotivasi. Kepuasan terhadap supervisi menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan atas pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

e). Rekan Kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja menunjukkan seberapa besar rekan kerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial. Kepuasan terhadap rekan kerja merupakan hubungan antara pekerja satu dengan yang lain berkaitan erat dengan kepuasan kerja. Pekerja mengalami ketidakpuasan kerja karena memiliki rekan kerja yang tidak bisa diajak kerjasama.

Selain itu, Menurut Wibowo (2011) ada lima indikator yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, antara lain:

- 1) Upah, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan rasa keadilannya.
- 2) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka.

Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

- 3) Supervisi, yaitu keadilan dan pengarahan serta pengendalian kepada tingkat karyawan yang berada di bawahannya dalam suatu organisasi atau kelompok.
- 4) Keuntungan, yaitu sesuatu yang didapatkan karyawan oleh pihak perusahaan contohnya; asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain yang diberikan pihak perusahaan.
- 5) Apresiasi, yaitu penilaian terhadap sesuatu dengan memberikan rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi.

2.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2002) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor karyawan, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja jabatan.

Dan menurut Rivai (2008) mengemukakan sebagai berikut:

“Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan.”

Sedangkan menurut Smith, Kendall, dan Hullin (dalam Luthans, 2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Kesempatan promosi. Kesempatan promosi merupakan kesempatan untuk maju dan mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi. Kepuasan kerja akan meningkat apabila tersedia kesempatan promosi.
- 2) Gaji atau upah yang diterima. Kepuasan kerja bergantung pada kesesuaian sejumlah uang yang diterima dengan beban kerja dan keseimbangan antara penghasilan yang diterima karyawan dengan karyawan lain pada organisasi tersebut.
- 3) Rekan sekerja. Kepuasan kerja pada aspek ini mengacu pada seberapa besar rekan kerja memberikan bantuan teknis dalam bekerja dan dorongan sosial.
- 4) Atasan/penyelia. Kepuasan terhadap atasan/penyelia bergantung pada kemampuan atasan/penyelia dalam menunjukkan sikap bersahabat dan dorongan bagi karyawan dalam bekerja.
- 5) Pekerjaan. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

Menurut pendapat lain yaitu Robbins (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini

seharusnya diterima. Selain itu Mavianti (2018) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal antara atasan dengan bawahan atau bawahan dengan atasan yang efektif juga dapat mempengaruhi kepuasan seseorang dalam bekerja, sehingga target pekerjaan atau paling tidak tujuan, visi dan misi lembaga dapat tercapai.

Sedangkan As'ad (2004) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
- 2) Keamanan Kerja, faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun karyawan wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Manajemen kerja, manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- 5) Kondisi kerja, dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.
- 6) Pengawasan (*supervise*), bagi karyawan *supervise* dianggap sebagai *figure* ayah sekaligus atasannya. *Supervise* yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

- 7) Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 8) Komunikasi, komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat dan prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.
- 9) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- 10) Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan menurut As'ad tersebut selanjutnya As'ad (2004) juga berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- 1) Faktor finansial; merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi: sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan promosi dan lain-lain.
- 2) Faktor fisik: merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi pegawai, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, dan kesehatan pegawai.

- 3) Faktor sosial; merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Faktor psikologi; merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, dan perasaan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain: pengaruh finansial pada gaji, kondisi dan lingkungan kerja, rekan kerja, gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, serta peluang pengembangan keterampilan dan promosi karir.

2.2 Hubungan Atasan-Bawahan

2.2.1 Definisi Hubungan Atasan-Bawahan

Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Salah satu sumber daya yang mendukung pekerjaan seorang karyawan adalah hubungan yang baik dengan rekan kerja, terutama pemimpin atau atasannya (Sadida & Fitria, 2018). Menurut Badeni (dalam Sadida & Fitria, 2018) atasan memiliki peran dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis bawahan dengan membuat tempat kerja menjadi sehat, tidak mengabaikan pengawasan, memotivasi karyawan, serta mencerminkan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan.

Selain itu menurut Baron dan Grenberg (2000) mengemukakan bahwa Konsep hubungan imbal balik atasan-bawahan adalah sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang bervariasi antara atasan dengan bawahan dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya. Sejalan dengan itu, Dansereu (dalam Budiman, 2015) dalam menyatakan bahwa:

“Hubungan yang berbeda-beda antara atasan dan bawahan ini bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrem hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. Hubungan dengan kualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan, kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan in-group, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai out-group.”

Dalam penelitiannya, Oktaviani, Mujtaba, dan Muldi (2020) menyatakan bahwa, hubungan atasan dan bawahan terdiri dari afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek terhadap profesi atau profesional. Selain itu komunikasi antara atasan dan bawahan juga menjadi aspek penting dalam sebuah organisasi, seperti pendapat Resmi (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi atasan kepada bawahan merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan dalam organisasi dan diharapkan menimbulkan pemahaman, perubahan sikap atau tindakan serta terjalinnya hubungan yang harmonis bagi kepentingan organisasi.

Sama halnya dengan menurut Harsono, Supratomo, & Farid (2015) untuk dapat membangun budaya organisasi yang efektif sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dibutuhkan kepemimpinan dan komunikasi organisasi antara atasan-bawahan, bawahan-atasan ataupun dengan rekan kerja yang baik agar budaya organisasi dapat berjalan dengan efektif. Menurut Graen (dalam

Sadida & Fitria, 2018), kualitas interaksi atasan bawahan diistilahkan dengan leader-member exchange (LMX) yaitu suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya. Sehubungan dengan itu Morrow (dalam Ikhbar, 2015) bahwa:

“Pengertian dari leader member exchange adalah peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya”.

Pendapat lain dari Liden (1998) menyatakan bahwa leader member exchange (LMX) adalah kualitas dari suatu pertukaran yang ada dalam hubungan antara atasan dan bawahan dimana atasan memiliki kualitas hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahannya.

Dari semua pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa seorang atasan tidak pernah memperlakukan bawahan-bawahannya dengan cara yang sama satu sama lain melainkan dengan cara yang berbeda-beda dan bervariasi. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan adalah kualitas. Kualitas hubungan atasan dan bawahan bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam pandangan dan karakteristik personal, demografi, cara kerja, dan cara menyelesaikan masalah pada masing-masing. Namun jika hal tersebut memiliki kesamaan antara atasan dan bawahan, maka akan menimbulkan kualitas hubungan imbal balik yang tinggi.

2.2.2 Indikator Hubungan Atasan-Bawahan

Menurut Quirke (1999) dalam Hamidah (2015) indikator-indikator yang ada dalam hubungan atasan-bawahan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kesadaran (*Awareness*). Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.
- 2) Pengertian (*Understanding*), Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang diinginkan. Cara-cara yang dapat ditempuh misalnya melalui road show dan presentasi.
- 3) Dukungan (*Support*), Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Dua cara yang sering dilakukan dalam tahap ini adalah seminar dan pelatihan.
- 4) Keterlibatan (*Involvement*), Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui pertemuan tim/keompok (*team meeting*), workshops dan forum umpan balik (*feedback forums*).
- 5) Komitmen (*Commitment*), Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik

serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Selain itu menurut De Vito (dalam Puspita & Ratnaningsih, 2015) ada lima aspek komunikasi interpersonal atasan bawahan yaitu keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan. Aspek pertama yaitu keterbukaan dimana bawahan memiliki keinginan untuk terbuka dengan atasan dan memiliki tanggung jawab, contohnya kesediaan bawahan terhadap atasan untuk terbuka dan mau membagi informasi yang diketahui. Aspek yang kedua yaitu empati dimana bawahan mengetahui keadaan dan perasaan atasan, contohnya bawahan yang mampu memahami dan membantu atasan dalam memecahkan masalah. Aspek yang ketiga yaitu dukungan, dimana bawahan dapat memberikan dukungan kepada atasan, contohnya seorang bawahan yang memberikan dukungan dan umpan balik terhadap keputusan atasan. Aspek yang keempat yaitu sikap positif dimana bawahan mampu menciptakan kondisi yang baik dan dapat menilai positif dirinya, contohnya bawahan yang mampu mencairkan suasana ketika tidak kondusif dengan kemampuan yang dimiliki. Aspek yang terakhir adalah kesetaraan dimana bawahan mampu memahami perbedaan pendapat orang lain, contohnya kemampuan bawahan dalam menerima dan merespon pesan yang disampaikan oleh atasan, dan mampu menghargai pesan tersebut.

Menurut Liden & Maslyn (1998) mendefinisikan Leader-member Exchange (LMX) sebagai dinamika hubungan atasan dan bawahan, bersifat multidimensional yang terdiri atas empat dimensi yaitu:

1) Afeksi

Bentuk kepedulian, yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

2) Loyalitas

Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi yang lainnya.

3) Kontribusi

Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

4) Penghormatan profesional

Persepsi mengenai sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan.

2.3 Stres Kerja

2.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres Kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi ketegangan yang dikaitkan dengan suatu peluang, kendala maupun tuntutan (Robbin, 2002). Stres kerja merupakan suatu keadaan yang timbul dalam interaksi di antara manusia dengan pekerjaan. Ketidakmampuan untuk melawan keterbatasan akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah dan rasa bersalah yang merupakan tipe-tipe dasar stres. Pekerjaan atau lingkungan sosial pekerjaan biasanya dapat

menyebabkan ketegangan bagi manusia, baik karena sebab-sebab yang rumit ataupun yang sederhana. Menurut Mangkunegara (2008):

“Stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.”

Karyawan yang mengalami stres kerja menunjukkan sikap nervous dan merasakan kekhawatiran secara kronis, mudah menjadi marah, agresif, tidak relaks atau pun tidak menunjukkan sikap yang tidak kooperatif dimana semua itu merupakan gejala-gejala stres yang dapat dilihat. Sejumlah penelitian menghubungkan stres kerja dengan masalah kesehatan lain seperti gangguan jantung, burnout dan insomnia. Stres juga memiliki efek yang penting pada kinerja perusahaan, khususnya kreativitas, produktivitas, inovasi dan komitmen. Setiap orang dalam kehidupan sehari-hari akan diwarnai dengan stres kerja baik yang bersifat positif maupun negatif pada dirinya. Banyak faktor yang dapat menghasilkan stres dan berdasarkan literatur studi setiap individu bereaksi berbeda terhadap faktor-faktor stres ini. Dengan kata lain, gejala atau penyakit yang terkait dengan stres kerja dapat bervariasi pada individu.

Menurut Selye (dalam Rice, 1992) stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis dan perilaku. Sarafino (1998) stres merupakan kondisi yang dihasilkan ketika transaksi antara seseorang dengan lingkungan membuat individu tersebut mempersepsikan suatu kesenjangan. Kesenjangan yang dimaksud adalah antara tuntutan dari suatu situasi dan sumber daya yang dimiliki seseorang

tersebut baik dari segi biologis, psikologis atau sistem sosial. Selye(1936, dalam Szabo, Tache, Somogye, 2012) juga menyatakan bahwa stres dibagi menjadi 2 bagian, yakni *eustress* dan *distress*. *Eustress* adalah respon yang positif terhadap stres, memberikan dampak positif terhadap kinerja yang akan dilakukan. Menurut nya menerima suatu penghargaan di depan khalayak ramai atau secara berhasil menyelesaikan sebuah penugasan pekerjaan yang sulit merupakan contoh penyebab stres yang Ia juga mencatat bahwa:

- 1) Stres bukanlah sekedar ketegangan syaraf,
- 2) Stres dapat memiliki konsekuensi yang positif,
- 3) Stres bukanlah suatu yang harus dihindari,
- 4) Tidak adanya sama sekali adalah kematian.

Distress adalah suatu stres negatif yang menyertakan sesuatu yang produktif serta tidak menyenangkan misalnya perampokan, penggunaan obat-obatan, minuman keras dan lain-lain. Serta Reaksi emosional terhadap stres bisa berupa perasaan cemas, takut, frustrasi, dan putus asa. Melewati titik optimal stres menjadi (dalam bahasa Yunani berarti buruk) atau stres yang buruk, peristiwanya dialami sebagai ancaman yang mencemaskan sehingga cenderung kewalahan dan kehidupan kita terasa diluar kendali karena kecemasan yang berlebihan, rasa takut, kepanikan dan keprihatinan tentang betapa mengerikannya perasaan kita.

Menurut Hariandja (2002) adalah situasi ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat berat dan hambatan-hambatan yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres dalam bekerja terjadi karena terdapatnya tumpang

tindih atau tidak jelasnya *job description*, kurangnya komunikasi sampai pada buruknya kondisi kerja. Sejalan dengan itu menurut Adawiyah & Siswanto (2015) bahwa stres kerja merupakan tanggapan seseorang terhadap kondisi yang dirasakan baik secara fisik maupun psikologis yang berlebihan karena suatu tuntutan pekerjaan secara internal maupun eksternal. Sehingga kondisi stres ini dapat mengalami ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan kinerja.

Individu pada umumnya menganggap bahwa stres merupakan suatu kondisi yang mengarah kepada timbulnya penyakit fisik maupun mental atau mengarah ke perilaku yang tidak wajar (*distress*). Akibat lain yang ditimbulkan stres yang bersifat positif disebut sebagai *eustress* yang merupakan kekuatan yang positif dimana stres kadangkala dapat diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi.

Cerminan dalam mengetahui tingkat stres yang dialami individu (karyawan) dalam bekerja dapat dilihat berdasarkan pada beberapa adalah:

- 1) Tuntutan tugas; pada umumnya karyawan berpendapat bahwa pekerjaan yang dilakukan melebihi kapasitas waktu yang dimiliki sehingga karyawan merasa dikejar waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Tuntutan peran, pada umumnya karyawan berpendapat bahwa peraturan yang cukup fleksibel dalam menjalankan tugas akan turut mendukung karyawan selama bekerja sehingga konflik peran yang dirasakan dari tugas yang dibebankan oleh atasan masih dapat diatasi.

- 3) Tuntutan hubungan antarpribadi, pada umumnya karyawan berpendapat bahwa konflik yang terjadi dengan rekan kerja hanya sebatas pada permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan bukan karena permasalahan pribadi sehingga hubungan yang baik antar karyawan tetap terjaga.
- 4) Struktur organisasi, pada umumnya karyawan berpendapat bahwa struktur organisasi yang jelas akan menggambarkan alur komunikasi yang jelas sehingga karyawan mengetahui dari mana informasi diperoleh untuk menjalankan pekerjaannya.
- 5) Kepemimpinan organisasi, pada umumnya, karyawan berpendapat bahwa atasan memberikan pekerjaan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang sudah ditetapkan.
- 6) Tahap hidup organisasi, perusahaan yang berada pada tahap mapan dan sedang melakukan pengembangan, pada umumnya karyawan akan berusaha bekerja keras menghadapi berbagai tuntutan tugas sebab pemberhentian karyawan menjadi pemicu kecemasannya.

Menurut Kouloubandi, (2012) stres yang berlebihan mengakibatkan perubahan perilaku, keadaan psikologis dan emosional karyawan sehingga dapat menurunkan kepuasan kerjanya. Stres kerja dapat dikarenakan beban kerja pegawai yang besar atau para pegawai harus bekerja lebih lama karena adanya perubahan sistem dalam organisasi. Emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang sangat dipengaruhi oleh kondisi seseorang. Misalnya saat stres emosi seseorang menjadi tidak stabil. Stres kerja adalah fenomena yang dihadapi setiap karyawan

pada pekerjaan dan ditangani secara berbeda sesuai dengan caranya sendiri. Ini pada dasarnya adalah ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan permintaan organisasi. Menurut Badeni (2013), Stres Kerja adalah ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar atau kesempatan melakukan sebuah kegiatan penting, yang dalam pemenuhannya terdapat hambatan-hambatan dan ketidakpastian yang dapat memengaruhi emosi, pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Kemudian Rice (1999) mendefinisikan stres kerja sebagai stres yang terjadi pada individu meliputi gangguan psikologis, fisiologis, perilaku dan gangguan pada organisasi. Stres dapat dipandang dalam dua cara, yakni sebagai stres positif dan stres negatif/ buruk. Stres positif yaitu suatu kondisi yang dapat memotivasi atau memberikan inspirasi. Sedangkan stres negatif/ buruk yaitu stres yang dapat menyebabkan marah, tegang, bingung, cemas, merasa bersalah atau kewalahan. Hans Selye membedakan antara *distress* (stres yang negatif) dan *eustres* (stres positif) (Munandar, 2001).

Thoha (2001) menyatakan bahwa stress kerja dapat timbul jika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutannya tersebut sehingga menimbulkan stress kerja dengan berbagai taraf, yaitu:

- a. Taraf Sedang, berperan sebagai motivator yang memberikan dampak yang positif pada tingkah laku termasuk tingkah laku kerja.
- b. Taraf Tinggi, terjadi berulang-ulang dan berlangsung lama sehingga individu merasakan ancaman, mengalami gangguan fisik, psikis dan perilaku kerja.

Berdasarkan definisi stres kerja yang ada diatas dapat diambil kesimpulan bahwa stres kerja adalah kondisi psikologis dan fisiologis yang disebabkan adanya tuntutan baik eksternal maupun internal yang melebihi kemampuan sumber daya adaptif nya.

2.3.2 Faktor-Faktor Pemicu Stres Kerja

Hasibuan (2008) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah kondisi kerja yang dapat memicu timbulnya stress kerja bagi para pegawai yaitu:

- a) Beban kerja yang berlebihan,
- b) Tekanan atau desakan waktu,
- c) Kualitas supervise yang jelek,
- d) Iklim politis yang tidak aman,
- e) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai,
- f) Kemenduaan peranan,
- g) Frustrasi.,
- h) Konflik antar pribadi dan antar kelompok,
- i) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan pegawai

Pendapat lain menurut Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa faktor-faktor yang memicu munculnya stress kerja, antara lain adalah:

- a) Beban kerja yang dirasakan terlalu berat,
- b) Waktu kerja yang mendesak,
- c) Kualitas pengawasan kerja yang rendah,
- d) Suasana kerja yang tidak sehat,

- e) Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab,
- f) Konflik kerja, dan
- g) Perbedaan nilai antara pegawai dengan pemimpin dalam kerja.

2.3.3 Gejala Stres Kerja

Terdapat berbagai gejala yang menandai adanya stres kerja. Beegr dan Newman (dalam Rice, 1999) mengemukakan gejala stres kerja:

1. Gejala psikologis, yaitu masalah emosi dan kognitif yang muncul dalam kondisi stres kerja. Bentuk gejala psikologis sebagai berikut ini:
 - a) Kecemasan, ketegangan, rasa bingung dan mudah tersinggung.
 - b) Perasaan frustrasi, rasa marah dan dendam.
 - c) Emosional *hypersensitivity*
 - d) Memendam perasaan
 - e) Komunikasi yang tidak efektif
 - f) Penarikan diri dan depresi
 - g) Perasaan terkucilkan dan terasing
 - h) Kebosanan dan ketidakpuasan kerja
 - i) Kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual
 - j) Kurang konsentrasi
 - k) Kehilangan spontanitas dan kreativitas
 - l) Menurunnya *self-esteem* dan tidak bersemangat

2. Gejala fisik, yaitu penurunan kesehatan fisik secara bertahap. Bentuk gejala fisik sebagai berikut ini:

- a) Peningkatan detak jantung (berdebar-debar), tekanan darah dan potensi terkena penyakit jantung.
- b) Peningkatan hormon stress.
- c) Gangguan pencernaan.
- d) Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan
- e) Kelelahan fisik.
- f) Masalah pada pernafasan
- g) Gangguan pada kulit
- h) Sakit kepala, sakit pingang, sakit pada punggung bagian bawah dan ketegangan otot.
- i) Gangguan tidur; rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk beresiko tinggi kemungkinan terkena kanker.

3. Gejala perilaku, yaitu perilaku yang timbul akibat adanya stres kerja. Bentuk gejala perilaku sebagai berikut ini:

- a) Menunda dan menghindari pekerjaan serta perilaku absen
- b) Menurunnya prestasi dan produktivitas kerja
- c) Meningkatnya konsumsi minuman keras dan obat-obatan
- d) Makan berlebihan sebagai pelarian dari masalah yang berujung kepada obesitas
- e) Kehilangan nafsu makan dan penurunan berat badan

- f) Meningkatnya perilaku mengambil resiko bahaya, seperti dalam hal berkendara dan berjudi atau pun kecenderungan menimbulkan kesalahan dalam bekerja
- g) Meningkatnya agresivitas, vandalisme dan kriminalitas
- h) Menurunnya hubungan dengan keluarga dan teman-teman, serta pekerja menjadi kurang perhatian terhadap rekan kerja dan organisasi
- i) Mencoba bunuh diri

Berdasarkan penjelasan tentang gejala stres kerja dapat ditarik kesimpulan: bahwa gejala stres kerja terdiri dari tiga bentuk yaitu gejala psikologis, gejala fisik dan gejala perilaku. Dimana tiap gejala menunjukkan bentuk yang berbeda-beda.

2.3.4 Sumber-Sumber Stres Kerja

Sumber stres di tempat kerja menurut Rice (1992), yaitu:

1. Kondisi kerja

Beban kerja yang berlebihan dapat bersifat kuantitas dan kualitas. Secara kuantitatif, beban kerja dapat muncul ketika tuntutan fisik dari pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh pekerja. Secara kualitatif, beban muncul ketika pekerjaan terlalu kompleks dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja tidak dapat memenuhi tuntutan tersebut. Selain itu, work underload dimana suatu kondisi pekerjaan dinilai tidak menantang dan tidak menarik minat perhatian pekerja. Selain itu, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, misalnya tempat kerja yang bising adalah salah satu contoh keadaan yang dapat memicu stres

kerja, selain itu penggunaan teknologi yang terbatas juga dapat memicu timbulnya stres kerja (Ross & Altmaier, 1994).

2. Ambiguitas peran

Rice (1998) mengatakan ambiguitas peran ketika individu tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dan dirinya. Selain itu ambiguitas peran dapat dialami ketika terdapat ketidakjelasan tujuan dari suatu pekerjaan atau batas-batas yang dimiliki oleh pekerja.

3. Hubungan interpersonal

Hubungan interpersonal ditempat kerja merupakan suatu bagian penting dari kepuasan kerja. Hubungan interpersonal dapat membantu individu dalam menghadapi stres (Rice, 1998).

Terdapat tiga jenis hubungan interpersonal di tempat kerja (Ross & Altmaier, 1994), yaitu:

a. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan yang buruk dengan rekan kerja dapat memunculkan perasaan terancam pada individu. Hubungan yang buruk mempengaruhi tingkat kepercayaan, saling mendukung dan keinginan untuk saling mendengarkan atau bersifat empati. Dikatakan juga bahwa hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat membantu individu dalam melakukan coping stres kerja.

b. Hubungan dengan atasan

Selain hubungan dengan rekan kerja, hubungan individu dengan atasan juga memiliki pengaruh dalam stres kerja. Sikap atasan yang

melibatkan individu dalam mengambil keputusan dan atasan yang memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dua arah dapat mengurangi stres kerja.

c. Hubungan dengan pelanggan atau klien

Kesulitan dalam berkomunikasi dengan klien atau pelanggan biasanya dialami oleh orang yang pekerjaannya melibatkan pemberian jasa kepada klien, misalnya praktisi kesehatan dan pekerja sosial.

4. Pengembangan karir

Pada umumnya, pekerja memiliki suatu harapan dari pekerjaannya, seperti dapat mempelajari berbagai hal baru, mengalami kemajuan yang tetap, serta harapan akan pendapatan yang meningkat (Rice, 1999). Namun, terkadang hal tersebut tidak dapat tercapai oleh sebagian pekerja, sehingga dapat menyebabkan stres kerja. Rice juga menambahkan, ketika harapan seseorang tidak dapat dicapai, terkadang orang tersebut kehilangan kepercayaan dirinya. Dengan demikian, pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja dan motivasi, sebaliknya jika tidak mendapat umpan balik, potensi dialaminya stres kerja lebih tinggi bagi karyawan.

5. Struktur organisasi

Keluhan pekerja tentang adanya struktur organisasi yang kaku, politik yang berlaku ditempat kerja, atau pengawasan yang kurang memadai dari manajemen sehingga dapat menimbulkan stres kerja (Rice, 1999). Rice juga mengatakan bahwa kurangnya kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses

pengambilan keputusan serta kurangnya dukungan atasan bagi kreativitas pekerja dapat menimbulkan stres kerja. Ross dan Altmaier (1994) mengatakan bahwa posisi atau tingkat yang diemban seseorang dalam organisasi juga berperan dalam proses timbulnya stres kerja. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki posisi rendah dalam hirarki organisasi, lebih tinggi kemungkinannya untuk mengalami stres kerja.

Berdasarkan penjelasan tentang sumber-sumber stres kerja (stressor) dapat ditarik kesimpulan: bahwa stres berasal dari luar organisasi, dalam organisasi serta stres kelompok dan stres individual. Sedangkan untuk stres kerja bersumber dari tuntutan pekerjaan, ambiguitas peran, hubungan interpersonal, pengembangan karir dan struktur organisasi. Penelitian ini berfokus pada kepuasan kerja dan hubungan antara atasan dan bawahan.

2.3.5 Indikator Stres Kerja

Luthans (1998) menjelaskan bahwa seseorang yang mengalami stres pada pekerjaan akan menimbulkan gejala-gejala yang meliputi tiga aspek, yaitu:

1) *Physiology* (fisiologi)

Masalah kesehatan fisik mencakup masalah kesistem kekebalan tubuh seperti terdapat pengurangan kemampuan untuk melawan rasa sakit dan infeksi, masalah sistem kardiovaskular seperti tekanan darah tinggi dan penyakit jantung, masalah muskuloskeletal (otot dan rangka) seperti sakit kepala dan sakit punggung, masalah sistem gastrointestinal (perut) seperti diare dan sembelit.

2) *Psychology* (psikologikal)

Ditandai dengan ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, depresi, kebosanan, mudah marah, hingga sampai pada tindakan agresif seperti sabotase, agresi antar pribadi, permusuhan dan keluhan.

3) *Behavior* (tingkah laku)

Memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan, meningkatnya konsumsi rokok, alkohol dan obat-obatan dan susah tidur.

Sedangkan menurut Rivai (2010), indikator atau aspek-aspek stress kerja adalah sebagai berikut:

1) Tekanan atau desakan waktu

Waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tidak cukup sehingga pekerjaan selesai tidak pada waktu yang ditentukan.

2) Beban kerja yang berlebihan

Beban kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif. tugas yang berlebihan secara kuantitatif terjadi bila penyelesaian suatu pekerjaan dalam waktu yang singkat. Sedangkan tugas yang berlebihan secara kualitatif bila tuntutan pekerjaan lebih tinggi dari pada pengetahuan dan keterampilan pekerja.

3) Spesialisasi pekerjaan

Pada pekerjaan yang rutin dan sempit, para pekerja sulit untuk mempersepsikan pekerjaannya sehingga pekerjaan menjadi tidak menarik dan membosankan.

4) Konflik antar pribadi dan antar kelompok

Tekanan yang diciptakan oleh individu atau kelompok lain yaitu kurangnya dukungan sosial dari atasan atau rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya diantara para karyawan yang memiliki kebutuhan yang tinggi.

5) Kondisi kerja yang kurang baik

Penerangan yang kurang baik, bising, terlalu dingin atau panas dan polusi udara akan dapat memicu terjadinya stres.

2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Stres Kerja

Karyawan yang mengalami stres kerja menunjukkan sikap nervous dan merasakan kekhawatiran secara kronis, mudah menjadi marah, agresif, tidak relaks atau pun tidak menunjukkan sikap yang tidak kooperatif dimana semua itu merupakan gejala-gejala stres yang dapat dilihat (Kurniati, 2014). Seorang individu mungkin akan mengalami stres kerja positifseandainya mendapat kesempatan untuk naik jabatan atau menerima ganjaran (*reward*). Stres di dalam dunia kerja, bahwa ada reaksi positif, pada tahap ini ketika ada tantangan, ketidakpastian, kecemasan dan tekanan hidup, hal tersebut malah akan memotivasi kita untuk melakukan sesuatu, menjadi berhasil dan mencapai hal-hal dalam kehidupan,sertasedikit peningkatan. *Eustress* dapat memunculkan suatu kondisi kepuasan dalam pekerjaannya. Setiap orang dalam kehidupan sehari-hari akan diwarnai dengan stres kerja baik yang bersifat positif maupun negatif pada

dirinya. Banyak faktor yang dapat menghasilkan stres dan berdasarkan literatur studi setiap individu bereaksi berbeda terhadap faktor-faktor stres ini. Faktor yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik pekerjaan.

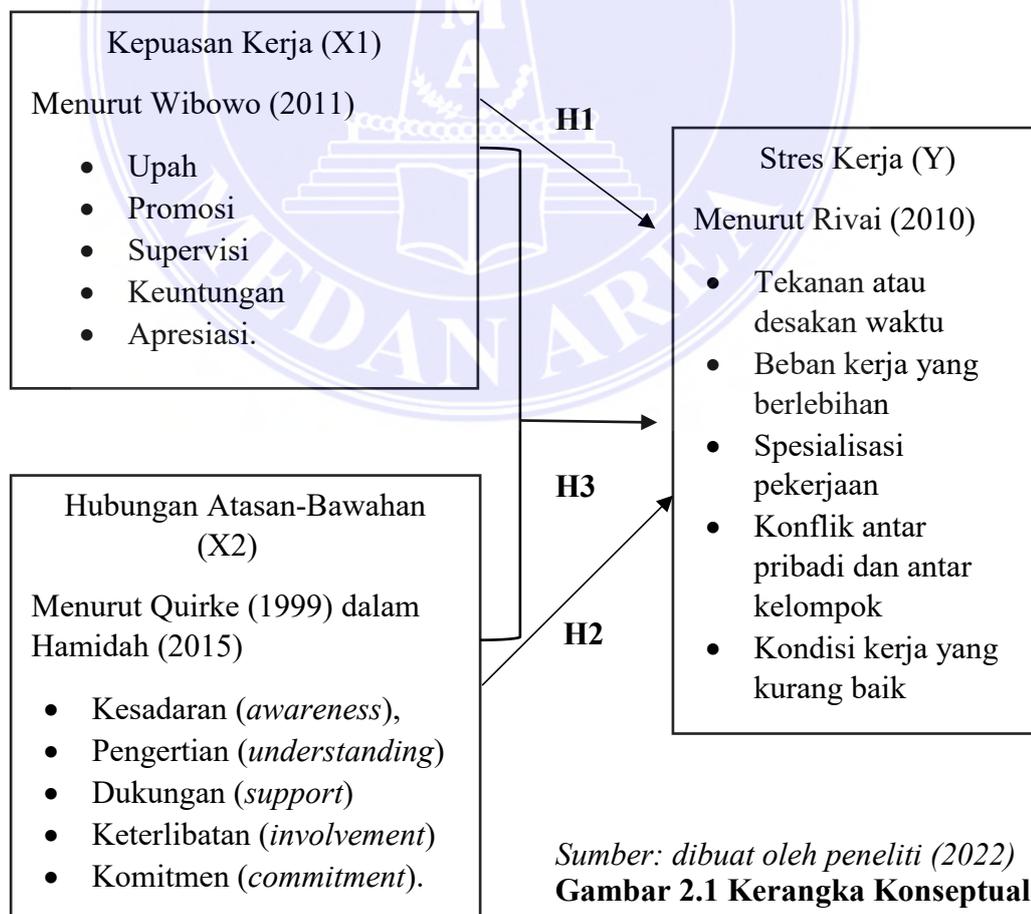
Di perusahaan PT. Central Mega Kencana masih terdapat karyawan yang mengalami stress. Baik stres fisik maupun mental yang dapat dilihat dari perilaku, fisik, cara berbicara dan lainnya. Namun demikian, dalam kenyataannya tidak mudah bagi manajemen di suatu perusahaan untuk mengenali karakteristik pekerjaan yang disenangi oleh para karyawannya. Mengingat bahwa banyak juga para karyawan yang sulit mengungkapkan keluhannya apabila karyawan kurang memiliki kepuasan kerja. Dan hal inilah yang dapat menyebabkan adanya stres kerja pada karyawan. Kepuasan kerja yang tidak tercapai secara baik dan potensi dalam diri karyawan yang tidak optimal. Dikarenakan karyawan yang tidak menyenangi karakteristik pekerjaannya membuat karyawan cenderung tidak bekerja dengan baik, karena karyawan tidak bisa menggunakan seluruh potensi yang ada didalam dirinya untuk bekerja dan hasil yang diperolehnya kurang memuaskan sehingga kepuasan kerjanya pun menurun.

Seperti halnya menurut Nuraida (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hubungan yang kuat antara stres kerja dengan kepuasan kerja dapat diibaratkan berbanding terbalik, yaitu pada tingkat stres kerja yang tinggi maka akan terjadi penurunan kepuasan kerja. Sedangkan pada saat stres kerja menurun maka kepuasan kerja dari karyawan pun akan meningkat.

Selain tingkat kepuasan kerja, hal yang terjadi di perusahaan adalah adanya hubungan atasan-bawahan yang memiliki *output* positif atau negatif. Jika

kualitas hubungan atasan-bawahan tersebut lebih cenderung negative maka hal ini dapat memicu timbulnya stres kerja. Hubungan yang unik antara pimpinan dan karyawan mempengaruhi persepsi dan harapan karyawan di tempat kerja karena pemimpin memiliki peran penting dalam stres kerja. Kualitas hubungan atasan-bawahan yang baik akan membawa dampak pada menurunkan stres kerja bawahan. Penurunan tingkat stres kerja ini adalah efek dari terbentuknya hubungan atasan-bawahan yang positif, karena dalam hubungan atasan-bawahan yang positif atasan akan melepaskan sanksi dan pengaruh yang sifatnya memaksa bawahan sehingga bawahan menjadi lebih percaya pada atasan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

2.5 Kerangka Konseptual



Berdasarkan kerangka konseptual diatas, peneliti menemukan adanya hipotesis-hipotesis yang ada pada penelitian ini. Dan terdapat 3 (tiga) hipotesis yang akan dianalisis dalam penelitian ini. Hipotesis pertama atau H1 merupakan analisis hubungan antara variabel X1 yaitu Kepuasan Kerja terhadap variabel Y yaitu Stres Kerja. Selanjutnya hipotesis kedua atau H2 merupakan analisis hubungan antara variabel X2 yaitu Hubungan Atasan-Bawahan terhadap variabel Y yaitu Stres Kerja. Dan yang terakhir adalah hipotesis ketiga atau H3 merupakan analisis hubungan antara variabel X1 dan X2 yaitu Kepuasan Kerja dan Hubungan Atasan-Bawahan secara bersamaan terhadap variabel Y yaitu Stres Kerja.

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014), hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan konsep dan kerangka teori tersebut yang ada diatas maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. H1: Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap stres kerja pada karyawan PT. Central Mega Kencana (CMK)
2. H2: Ada pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja pada karyawan PT. Central Mega Kencana (CMK)
3. H3: Ada pengaruh kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja pada karyawan PT. Central Mega Kencana (CMK)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik sebagai paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala. Menurut Sugiyono (2008) metode yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik yang bertujuan menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Maksud regresi dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh variabel bebas (X1) kepuasan kerja dan variabel (X2) hubungan atasan-bawahan terhadap variabel terikat (Y) stres kerja.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dilakukan di ritel brand Frank & Co, Miss Mondial dan The Palace sebagai grup PT. Central Mega Kencana. Untuk lokasi ritel wilayah Medan berada di Sun Plaza Medan. Untuk lokasi ritel diluar wilayah Medan yaitu maka pengambilan sampel penelitian dilakukan secara *online*. Sedangkan untuk kantor pusat PT. Central Mega Kencana (CMK) berlokasi di Synthesis Square, Tower 2, 9th & 10th Floor. Jl. Gatot Subroto Kav. 64 No. 177A Jakarta.

3.2.2 Waktu Penelitian

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli
1	Observasi Lapangan	✓						
2	Pengajuan Judul		✓					
3	Penyusunan Proposal			✓	✓	✓		
4	Penyebaran Kuesioner						✓	
5	Analisis dan Olah Data							✓
6	Penyusunan Tesis							✓

Sumber: Dibuat Oleh Peneliti (2022)

a. Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari orang atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009). Variabel penelitian terdiri dari atas empat macam, yaitu variabel eksogen (*independent variable*) atau variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) dan variabel endogen (*dependent variable*) atau variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009).

Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas (independent variable), yaitu kepuasan kerja (X1).
2. Variabel bebas (independent variable), yaitu hubungan atasan-bawahan (X2).
3. Variabel terikat (dependent variable), yaitu stress kerja (Y).

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian. Adapun definisi operasional variabel tersebut sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja. Menurut Wibowo (2011) ada 5 (lima) indikator yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, adalah upah, promosi, supervisi, keuntungan, apresiasi. Dalam suatu organisasi atau perusahaan salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah terwujudnya kepuasan kerja, karena dapat berdampak pada peningkatan motivasi dan prestasi kerja karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan dapat terwujud maka pencapaian tujuan perusahaan akan semakin lebih baik.

2. Hubungan Atasan-Bawahan

Menurut Quirke (dalam Hamidah, 2015) aspek-aspek yang ada dalam hubungan atasan-bawahan dalam organisasi adalah kesadaran (*awareness*),

pengertian (*understanding*), dukungan (*support*), keterlibatan (*involvement*), komitmen (*commitment*). Seorang atasan tidak pernah memperlakukan bawahan-bawahannya dengan cara yang sama satu sama lain melainkan dengan cara yang berbeda-beda dan bervariasi dan untuk dapat membangun budaya organisasi yang efektif sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dibutuhkan kepemimpinan dan komunikasi organisasi antara atasan-bawahan, bawahan-atasan ataupun dengan rekan kerja yang baik agar budaya organisasi dapat berjalan dengan efektif.

3. Stres Kerja

Menurut rivai (2010), indikator atau aspek-aspek stress kerja adalah tekanan atau desakan waktu, beban kerja yang berlebihan, spesialisasi pekerjaan, konflik antar pribadi dan antar kelompok, kondisi kerja yang kurang baik. Stres kerja merupakan tanggapan seseorang terhadap kondisi yang dirasakan baik secara fisik maupun psikologis yang berlebihan karena suatu tuntutan pekerjaan secara internal maupun eksternal. sehingga kondisi stres ini dapat mengalami ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan kinerja.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Dalam suatu penelitian, populasi dan sampel merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Menurut Sugiyono (2009), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan

kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan ritel brand Frank & Co, Miss Mondial dan The Palace dari perusahaan PT Central Mega Kencana yang berjumlah 120 karyawan.

3.4.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2009) bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan penarikan sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi. Sedangkan sampling adalah cara pengumpulan data yang sifatnya tidak menyeluruh, artinya tidak mencakup seluruh objek penelitian hanya sebagian dari populasi saja. Sampel dalam penelitian ini adalah khusus *Frontliners* atau *Jewelry Representative* saja tidak termasuk Manajer dan Admin di ritel brand Frank & Co, Miss Mondial dan The Palace dari perusahaan PT Central Mega Kencana yang berjumlah 100 karyawan.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu *simple random sampling*. Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2008) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sehingga sampel yang digunakan adalah *Frontliners* atau *Jewelry Representative* saja tidak termasuk Manajer dan Admin di ritel brand Frank & Co, Miss Mondial dan The Palace di 4 kota di Sumatera yaitu, Medan,

Pekanbaru, Batam dan Palembang dari perusahaan PT Central Mega Kencana yang berjumlah 100 karyawan.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2008) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, maka peneliti menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Daftar pertanyaan tersebut disusun berdasarkan variabel penelitian yang akan diteliti. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui metode skala. Menurut Azwar (2015) skala psikologi adalah alat ukur yang mengukur aspek atau atribut sampel psikologis melalui indikator-indikator perilaku yang diterjemahkan dalam aitem-aitem pertanyaan atau pernyataan.

Adapun karakteristik skala sebagai alat ukur psikologi (Azwar,2015) adalah sebagai berikut:

1. Stimulusnya berupa pertanyaan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkapkan atribut yang hendak diukur, melainkan mengungkap indikator perilaku dan atribut yang bersangkutan.
2. Satu skala psikologi hanya diperuntukkan guna mengungkap satu atribut tunggal.
3. Respon subjek tidak diklasifikasikan sebagai jawaban benar atau salah.

4. Subjek biasanya tidak menyadari arah jawaban yang dikehendaki dan kesimpulan apa yang sesungguhnya diungkap oleh pertanyaan atau pernyataan tersebut.
5. Validitas skala psikologi lebih ditentukan oleh kejelasan konsep psikologi yang hendak diukur dan operasionalisasinya.

Skala yang dibuat oleh peneliti adalah skala Likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial) yang terdiri dari pernyataan-pernyataan atau kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Sugiyono (2014) mengatakan bahwa dengan *skala Likert* maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam risert berupa suvei. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dimana jawabannya sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih jawaban. Kuesioner dimodifikasi oleh peneliti kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas dan setelah diperoleh instrumen yang valid dan reliabel maka selanjutnya dapat dipakai dalam penelitian.

Pernyataan-pernyataan atau kuesioner yang mendukung (*favourable*) dan pernyataan-pernyataanyang tidak mendukung (*unfavourable*), pemberian skor skala dilakukan denan cara memberikan nilai pada masing-masing pilihan

jawaban yang terdiri dari 4 pilihan, yaitu: sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Penilaian jawaban berkisar antara satu sampai dengan empat untuk masing-masing aitem.

Tabel 3.2. Kriteria Interpretasi Skor (*Favourable*)

Skor	Kriteria Interpretasi
4	Sangat Setuju
3	Setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Pada aitem *favourable*, pilihan SS mendapat skor 4, S mendapat skor 3, TS mendapat skor 2, dan STS mendapat skor 1.

Tabel 3.3. Kriteria Interpretasi Skor (*Unfavourable*)

Skor	Kriteria Interpretasi
1	Sangat Setuju
2	Setuju
3	Tidak Setuju
4	Sangat Tidak Setuju

Pada aitem *unfavourable*, pilihan SS mendapat skor 1, S mendapat skor 2, TS mendapat skor 3, dan STS mendapat skor 4.

3.7 Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan skala interval yaitu skala likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial). Dalam penelitian fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan cara

memberikan kuesioner yang mengukur variable-variabel yang akan diteliti. Kuesioner tersebut berisikan daftar pernyataan yang telah disiapkan dan disusun sedemikian rupa sehingga subjek penelitian dapat mengisinya dengan mudah. Didalam penelitian ini peneliti menyusun tiga jenis skala, yaitu:

1. Skala Kepuasan Kerja

Untuk mengukur skala kepuasan kerja dibuat berdasarkan lima indikator mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan yang dikemukakan oleh Wibowo (2011) yaitu: upah, promosi, supervisi, keuntungan, dan apresiasi. Skala yang digunakan menggunakan skala Likert, yaitu; pernyataan mendukung (*favourable*) yang terdiri dari 4 kategori yaitu: sangat setuju (SS) dengan nilai 4, setuju (S) dengan nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 dan menggunakan pernyataan tidak mendukung (*unfavourable*) terdiri dari 4 kategori sangat setuju (SS) dengan nilai 1, setuju (S) dengan nilai 2, tidak setuju (TS) dengan nilai 3 dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 4. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-4 yang tersedia. Skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 4 dan nilai yang terendah adalah nilai 1.

2. Skala Hubungan Atasan-Bawahan

Dalam menghitung skala hubungan atasan-bawahan digunakan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Quirke (1999) yaitu, kesadaran (*awareness*), pengertian (*understanding*), dukungan (*support*) keterlibatan (*involvement*), komitmen (*commitment*). Skala yang digunakan menggunakan skala Likert, yaitu; pernyataan mendukung (*favourable*) yang terdiri dari 5 kategori yaitu: sangat setuju (SS) dengan nilai 4, setuju (S) dengan nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 dan menggunakan pernyataan tidak mendukung (*unfavourable*) terdiri dari 4 kategori sangat setuju (SS) dengan nilai 1, setuju (S) dengan nilai 2, tidak setuju (TS) dengan nilai 3 dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 4. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-4 yang tersedia. Skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 4 dan nilai yang terendah adalah nilai 1.

3. Skala Stres Kerja

Untuk menghitung skala stress kerja peneliti menggunakan indikator atau aspek-aspek stress kerja menurut Rivai (2010) yaitu, tekanan atau desakan waktu, beban kerja yang berlebihan, spesialisasi pekerjaan, konflik antar pribadi dan antar kelompok, kondisi kerja yang kurang baik. Skala yang digunakan menggunakan skala Likert, yaitu; pernyataan mendukung (*favourable*) yang terdiri dari 4 kategori yaitu: sangat setuju (SS) dengan nilai 4, setuju (S) dengan

nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 dan menggunakan pernyataan tidak mendukung (*unfavourable*) terdiri dari 4 kategori sangat setuju (SS) dengan nilai 1, setuju (S) dengan nilai 2, tidak setuju (TS) dengan nilai 3 dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 4. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-4 yang tersedia. Skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 4 dan nilai yang terendah adalah nilai 1.

3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Validitas berasal dari kata "*validity*" yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan (mampu mengukur apa yang hendak diukur) dan kecermatan suatu instrumen pengukuran melakukan fungsi ukurnya, yaitu dapat memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya antara subjek yang lain (Azwar, 2015). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan skala pengukuran dalam melakukan peran ukurnya. Menurut Azwar (2015) hal ini menjadi sangat penting, artinya kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada informasi yang juga dapat dipercaya. Maka untuk mendapatkan validitas angket maka dilakukan analisis validitas. Instrumen variabel yang berupa angket diuji coba dan dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment* oleh Pearson:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi

N = Jumlah anggota sampel

$\sum X$ = Jumlah skor butir item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor butir item

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

$\sum XY$ = Jumlah hasil skor butir item dengan skor total

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan valid atau tidak valid. Untuk membantu peneliti dalam melakukan uji ini digunakanlah *software* SPSS versi 20. Metode yang dipergunakan untuk melakukan uji validitas yaitu korelasi *pearson*. Dan untuk menguji validitas yaitu dengan menghitung koefisien korelasi (r) butir dengan skor total. Butir dikatakan valid (sahih) jika nilai korelasi (r) > harga kritik r dengan taraf kepercayaan 95%. Sebaliknya jika nilai korelasi (r) < harga kritik r product moment, maka butir item dikatakan tidak valid (gugur).

3.8.3 Uji Reliabilitas

Realiabilitas instrument penelitian menunjukkan bahwa suatu instrument layak dipercaya untuk dipakai sebagai alat pengumpulan data. Menurut Azwar (2015) reliabilitas mengacu pada konsistensi, keajegan, dan kepercayaan alat ukur.

Secara empirik tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan melalui koefisien reliabilitas. Reliabilitas dapat diperiksa dengan membandingkan skor-skor yang diperoleh peserta tes yang sama pada waktu-waktu yang berbeda dengan perangkat butir soal yang berbeda dengan penguji dan skor-skor yang berbeda atau berdasarkan tes relevan lainnya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan software SPSS versi 20 untuk membantu peneliti dalam mengukur reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji realibilitas instrumen digunakan rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{1 - \sum \sigma_1^2}{\sigma_1^2} \right) \text{ dimana } \sigma_1^2 = \frac{\sum x^2 - \left(\frac{\sum x}{N} \right)^2}{N}$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir soal

$\sum \sigma_1^2$ = jumlah varinas butir (s^2)

σ_1^2 = varians total

$\sum x^2$ = jumlah kuadrat x

$\sum x$ = jumlah x

N = jumlah responden

Kriteria pengujian validitas menggunakan *Cronbach's Alphas* yaitu

- Instrumen dikatakan reliabel jika koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,6.
- Instrumen dikatakan tidak reliabel jika koefisien *Cronbach's Alpha* < 0,6.

3.9 Teknik Analisis Data

Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, selanjutnya Peneliti melakukan pengolahan atau analisis data. Untuk mendeskripsikan data setiap variabel, digunakan statistik deskriptif. Uji statistik deskriptif adalah sebuah analisis dari data yang diperoleh untuk dikaji apakah hasil penelitian per sampel dapat digeneralisasikan. Penggunaan statistik deskriptif bertujuan untuk mencari skor tertinggi, terendah, mean, median, modus dan standar deviasi. Uji statistik Deskriptif ini bertujuan untuk mengungkapkan deskripsi data penelitian ini yang terdiri dari Kepuasan Kerja (X1), Hubungan Atasan-Bawahan (X2) dan Stres Kerja (Y). Cara untuk menggunakan metode ini yakni:

1. Melakukan tabulasi data tanggapan responden dalam angket yang disebar yakni X1, X2, dan Y.
2. Menetapkan skor untuk tanggapan responden.
3. Menghitung total skor tanggapan setiap responden.

3.9.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah variabel independen atau variabel bebas maupun dependen atau variabel terikat mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah apabila regresi yang distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2018). Suatu data dapat dikatakan normal apabila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 *Kolmogrov Smirnov*.

3.9.2 Uji Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda alasan digunakannya teknik korelasi ini disebabkan karena pada penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat pengaruh kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan terhadap stress kerja. Analisis regresi berganda dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y: Stres Kerja

a: Konstanta (nilai kinerja apabila $x_1, x_2 = 0$)

x_1 : Kepuasan Kerja

x_2 : Hubungan Atasan-Bawahan

b_1 : Koefisien regresi Kepuasan Kerja (X_1)

b_2 : Koefisien regresi Hubungan Atasan-Bawahan(X_2)

e: eror, tingkat kesalahan

3.9.3 Uji F (Uji Simultan)

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen.

Nilai F hasil perhitungan ini dibandingkan dengan yang diperoleh dengan menggunakan tingkat resiko atau signifikan level 5% atau dengan *degree freedom* = k (n-k-1) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. H₀ ditolak jika $f_{hitung} > f_{table}$ atau nilai sig $< \alpha$ -
- b. H₀ diterima jika $f_{hitung} < f_{table}$ atau nilai sig $> \alpha$

3.9.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan ukuran untuk mengetahui kesesuaian antara nilai dugaan atau garis regresi dengan data sampel. Apabila nilai koefisien korelasi sudah diketahui, maka untuk mendapatkan koefisien determinasi dapat diperoleh dengan mengkuadratkannya.

Dengan ketentuan:

- a. Jika KD mendeteksi nol (0), maka pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent lemah
- b. Jika KD mendeteksi satu (1), maka pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent kuat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, dapat diperoleh kesimpulan yaitu:

1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Central Mega Kencana (CMK). Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin rendah pula stres kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula stres kerja karyawan. Hal ini dibuktikan berdasarkan pada hasil analisis data yang dilakukan dengan nilai yaitu t hitung sebesar 5.795 dan sig 0.000 atau $p < 0,05$. Maka, dengan demikian kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja.
2. Hubungan atasan-bawahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Central Mega Kencana (CMK). Semakin tinggi kualitas hubungan atasan-bawahan maka akan semakin rendah pula stres kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kualitas hubungan atasan-bawahan maka akan semakin tinggi pula stres kerja karyawan. Hal ini dibuktikan berdasarkan pada hasil analisis data yang dilakukan dengan nilai yaitu t_{hitung} sebesar 2.135 dan sig 0,035 atau $p < 0,05$. Maka, dengan demikian hubungan atasan-bawahan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja.
3. Kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja karyawan PT.

Central Mega Kencana (CMK). Berdasarkan hasil analisis statistik ditemukan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan terhadap stres kerja. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien $F_{reg} = 18,852$ dengan $p < 0,05$ dan koefisien $R = 0,529$ dengan $p < 0,05$ dan $R^2 = 0,280$. Dengan demikian stres kerja (Y) di PT. Central Mega Kencana dipengaruhi oleh kepuasan kerja (X1) dan hubungan atasan-bawahan (X2) yaitu 28%. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa kedua variabel bebas kepuasan kerja dan hubungan atasan-bawahan memberikan kontribusi yang signifikan dan positif terhadap stres kerja.

4. Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa persamaan garis regresi adalah $Y = 49,231 - 0,490 X_1 - 0,291 X_2$. Setiap kenaikan satu-satuan X_1 maka akan terjadi penurunan Y sebesar 0,490, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin rendah stres kerja karyawan PT. Central Mega Kencana (CMK). Sementara setiap kenaikan satu-satuan X_2 maka akan menurunkan Y sebesar 0,291, artinya semakin tinggi kualitas hubungan atasan-bawahan maka akan semakin rendah juga stres kerja karyawan PT. Central Mega Kencana (CMK).

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pimpinan PT. Central Mega Kencana dapat meningkatkan hubungan atasan dengan bawahan dengan lebih memperhatikan dan membangun hubungan antar karyawan untuk menciptakan solidaritas yang baik antar karyawan. Oleh karena itu hendaknya pemimpin harus memberikan perhatian khusus pada para pegawai dan lebih memiliki sikap tanggung jawab terhadap pekerjaan dan jabatan yang dipegangnya. Berdasarkan hasil penelitian yang harus ditingkatkan adalah pemimpin menjalin hubungan baik kepada karyawan untuk melaksanakan tugasnya sehingga selain hubungan yang baik dan tingkat stres juga menurun.
2. Diharapkan kepada PT. Central Mega Kencana dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dengan memelihara hak yang dimiliki karyawan, reward atau penghargaan atas kinerja yang mereka lakukan serta memberi semangat dan motivasi kepada karyawan dengan pernyataan yang positif tentang kemampuan yang dimiliki. Dengan itu akan tercipta kepuasan kerja karyawan, sehingga stres karyawan pun akan menurun.
3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, diharapkan pimpinan PT. Central Mega Kencana untuk memberikan suatu penghargaan berupa materil maupun non materil sehingga karyawan merasa puas dan

berdampak kepada kinerja karyawan. Perusahaan juga dapat mengadakan program promosi secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persyaratan ataupun langkah-langkah penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya yang mengangkat ketiga variabel yang sama dengan subjek penelitian yang sama pula yaitu karyawan perusahaan PT. Central Mega Krncana (CMK), diharapkan agar peneliti selanjutnya dapat menambahkan jumlah dan ukuran sampel, serta posisi lainnya yang belum terjangkau dalam penelitian ini. Selain itu, apabila peneliti selanjutnya bila tertarik dengan topik penelitian yang sama, dapat mencari pengaruh diantara ketiga variabel atau dapat pula memilih variabel lainnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja maupun hubungan atasan-bawahan seperti performa kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan sebagainya. Sehingga dapat diketahui lebih jauh mengenai dinamika stres kerja yang dimiliki karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Mohamad. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 2015. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badeni. 2013. "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi". Bandung: Alfabeta. (d. 2. Fitriano, Ed.) *Jurnal Warta Edisi 63: Pengaruh Stress Kerja, Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT National Super*. Vol. 14 (No. 1), 83.
- Budiman. 2015. Pengaruh Kualitas Hubungan Antara Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif. *Jurnal Psikologi Islam*. Vol. 1 No. 2, 35-41.
- Culbertson, S.S; Huffman, A.H; Alden-Anderson, R. 2010. Leader Member Exchange and Work-family Interactions: The Mediating Role of Self-Reported Challenge and Hindrance-Related Stress. *The Journal of Psychology*, 144.1, 15-36.
- Dewi, chadek N.C. 2014. Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan Ud Surya Raditya Negara. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 2 Tahun 2014)*.
- Hamidah. 2015. Hubungan Antara Tingkat Komunikasi Atasan Kepada Bawahan dengan Komitmen pada Karyawan PT.BEHAESTEX Bagian Desain R&D. *Jurnal Psikosains*. Vol.10, No.2.
- Hariandja, M.T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Mediasarana Indonesia.
- Harsono, Supratomo & Farid. 2015. Analisis Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi antara Atasan-Bawahan dalam Membangun Budaya Organisasi di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu. *Jurnal Kominukasi KAREBA*. vol.4 No.3.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, PT. Bumi Aksara

- Hendrayanti, Endang. 2017. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kependidikan UNISMA Bekasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.11 no.1.
- Hidayat, Wahyu. 2013. Analisis Pengaruh Tingkat Pendidikan Formal dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan Gender sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 4(1), 106-119.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit: Universitas Diponegoro
- Ikhbar, S. 2015. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap kepuasan kerja karyawan pada Taman Rusa Lamtanjong Aceh Besar*. <http://www.jurnalmudiraindure.com/wpcontent/uploads/2015/10/Pengaruh-Leader-Member-Exchange-LMX-Terhadap-Kepuasan-Kerja-Karyawan-Pada-Taman-Rusa.pdf>. Diakses pada 12 April 2021.
- Jehangir, M; Kareem, N.; Khan, A; Jan.M.T; Soherwardi. 2011. Effect of J ob Stress on Job Performance & Job Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness*, 3, 7.
- Kouloubandi, Abdollah. 2012. Analysis The Relationship Between Job Stress, Intrinsic Motivation and Employees Creativity in Islamic Republic of Iran Railways Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol.4 No.8, December 2012.
- Kreitner,R. & Kinicki, A. 2007. *Organizational Behavior*. Newyork: McGrawHill.
- Krietner, R. & Kinicki, R. 2004. *Organizational Behavior, 6th edition*. New York: McGrawHill
- Kurniati, Meity. 2014. Pengaruh Tuntutan Kerja dan Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Stres Kerja. *Tesis*. Program Pendidikan Magister Psikologi. Universitas Sumatera Utara.
- Lawerence, Erica R; Kacmar, K Michele. 2012. Leader Member Exchange and Stress: The Mediating Role of Job Involvement and Role Conflict. *Journal of Behavioural and Applied Management*, 14, 39-52.
- Liden, R.C. & Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 47-72.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior. Eighth Edition*. New York McGrawHill Co.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* Cetakan ke-8. Bandung Rosda.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan ke-4*, Bandung, Rafika Aditama.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2008. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10. Jakarta. Salemba Empat.
- Mavianti. 2018. Hubungan Antara Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru SMA Muhammadiyah 2 Tanjung Sari Medan. *Intiqad: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam*.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Nuraida, Safitry. 2012. Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Perusahaan Perdagangan Indonesia (PERSERO) Di Jakarta. *Tesis*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
- Oktaviani, Mujtaba & Muldi. 2020. Pengaruh Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. DHL Tangerang. *Journal of Scientific Communication. Vol 2 Issue 1*.
- Puspita, A. D & Ratnaningsih, I. Z. 2015. Komunikasi Interpersonal Atasan-Bawahan dan Penyesuaian Diri pada CPNS dari Jalur Ikatan Dinas di Pemrov Jateng. *Jurnal Empati. Vol 4(4), 340-346*.
- Rice, Philip. L. 1992. *Stress and Health 2nd ed*. California: Brook/ Cole Publishing Co.
- Rivai Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Edisi 4. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

- Robbins, S.P. & Timoty A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Ross, Randall. R; Altmeir, Elizabeth. 1994. *Intervention in Occupational Stress A Handbook of Counselling for Stress at Work*. London: Sage Publisher.
- Sadida, N & Fitria, N. 2018. Analisis Kesejahteraan Psikologis Karyawan dan Kualitas Interaksi Bawahan berdasarkan Kepribadian Atasan. *Jurnal HUMANITAS Vol. 15, No.1*.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Pustaka Setia. Jakarta.
- Sarafino, Edward. 1998. *Health Psychology: Biopsychosocial Interactions*. New York: Wiley.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)* Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna. 2014. *Metodologi penelitian: Lengkap, praktis, dan mudah dipahami*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit CAPS.
- Sutrisno, H. E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 1)*. Prenamedia Group.
- Szabo, S., Tache, Y., Somogyi, A. 2012. *The Legacy of Hans Selye and the Origins of Stress Research: A Retrospective 75 Years after His Landmark Brief "letter" to the Editor of Nature.*, September 2012; 15(5):472–478.
- Thoha, Miftah. 2001. *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*. Pusdiklat Pegawai Depdiknas, Sawangan, Bogor.
- Waluyo, M. 2013. *Psikologi Industri*. Jakarta: Akademia.

- Wech, B.A. 2002. Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behaviour, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader Member Exchange. *The Journal of Bussines Society*, 41, 353.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 1994. *Leadership in Organizations. Terjemahan Jusuf Udayana. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi 3*. Penerbit Prenhallindo, Jakarta.





LAMPIRAN

LAMPIRAN KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN HUBUNGAN ATASAN- BAWAHAN TERHADAP STRES KERJA KARYAWAN PT. CENTRAL MEGA KENCANA

Bapak/Ibu Karyawan PT. Central Mega Kencana

Sebelumnya saya ingin memperkenalkan diri, saya bernama Cindy Putri, merupakan Mahasiswa Pasca Sarjana Jurusan Psikologi, Universitas Medan Area. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian di tempat Bapak/Ibu bekerja, yaitu PT. Central Mega Kencana. Pada penelitian ini saya mengambil tema tentang kepuasan kerja, hubungan atasan dan stres kerja karyawan. Pada kesempatan kali ini saya mengharapkan Bapak/Ibu sekalian untuk dapat meluangkan waktu dalam mengisi kuesioner yang telah saya susun berikut.

Kuesioner ini merupakan data pelengkap, tidak ada jawaban yang benar ataupun salah. Saya juga akan menjamin dan menjaga kerahasiaan data-data yang Bapak/Ibu berikan, dan data ini semata-mata hanya untuk kebutuhan penelitian saja, oleh sebab itu saya meminta pendapat Bapak/Ibu berkaitan dengan pandangan Bapak/Ibu pada kuesioner yang saya ajukan dengan pilihan sebagai berikut:

- SS** = Sangat Setuju
S = Setuju
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

Hormat Saya

Cindy Putri

I. IDENTITAS RESPONDEN

NO. :

USIA : () 20-30 Tahun
() 31-40 Tahun
() 41-55 Tahun

JENIS KELAMIN : () Pria () Wanita

PENDIDIKAN TERAKHIR : () SD
() SMP
() SMA
() Perguruan Tinggi

STATUS KERJA : () Tetap () Tidak Tetap

MASA KERJA : () 0-4 Tahun
() 5-7 Tahun

II. Stres Kerja Karyawan (Y)

ASPEK UPAH (Jumlah bayaran yang diterima sesuai dan ada rasa keadilannya)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Saya merasa puas karena upah/gaji dari pekerjaan saat ini dapat mencukupi kebutuhan hidup setiap hari.				
Saya merasa perusahaan sudah memberikan upah/gaji yang sesuai dengan standar yang berlaku.				
Saya menerima tunjangan hari raya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.				
Upah/gaji yang diberikan sudah adil bagi saya.				
Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima.				
Pernyataan Unfavorable				
Saya merasa upah/gaji yang saya terima belum cukup adil.				
Saya masih merasa kekurangan dengan upah/gaji yang saya dapatkan dari perusahaan.				

ASPEK PROMOSI (Karyawan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi hasil pencapaian kerja karyawan				
Semua karyawan di perusahaan ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi jabatan.				

Keadilan kebijakan promosi sudah diterapkan dengan baik di perusahaan ini.				
Frekuensi waktu promosi karyawan saya rasa sudah tepat.				
Adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan memotivasi saya untuk lebih berkembang dan maju.				
Pernyataan Unfavorable				
Kebijakan promosi/kenaikan jabatan di perusahaan ini belum sesuai standar yang berlaku.				
Promosi karyawan di perusahaan ini dilakukan secara tidak obyektif.				

ASPEK SUPERVISI (Keadilan dan pengarahan terhadap karyawan)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Atasan saya selama ini selalu memberikan pengarahan dalam setiap pekerjaan.				
Atasan saya selalau bersedia meluangkan waktu untuk membantu saya jika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan.				
Saya merasa komunikasi saya dengan atasan saya sudah terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan.				
Atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan-aturan bagi saya beserta karyawan lainnya.				
Atasan saya sangat tegas dalam memberikan peringatan kepada karyawan.				
Adanya umpan balik dari atasan saya terhadap pekerjaan yang saya lakukan.				
Pernyataan Unfavorable				
Atasan saya kurang tegas dalam memberikan teguran ataupun peringatan kepada karyawan.				
Atasab saya tidak memberikan pujian ataupun penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas.				

ASPEK KEUNTUNGAN (Reward yang didapatkan sudah sesuai, seperti: asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas yang lain yang diberikan pihak perusahaan)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Karyawan mendapatkan reward atas pencapaian yang tinggi yang didapatkan oleh karyawan di perusahaan ini.				
Perusahaan memberikan jaminan asuransi kesehatan yang pantas kepada seluruh karyawan.				
Fasilitas-fasilitas dalam mendukung pekerjaan sudah sangat dipenuhi dengan baik oleh perusahaan.				
Karyawan mendapatkan jaminan asuransi dana pensiun yang sangat pantas oleh perusahaan.				
Karyawan mendapatkan hadiah liburan dari perusahaan jika mencapai pencapaian tertinggi secara konsisten.				

Pernyataan Unfavorable				
Karyawan dipersulit dalam hal meng- <i>klaim</i> tunjangan ataupun asuransi kesehatan.				
Fasilitas yang diberikan perusahaan saya rasa masih belum memadai.				

ASPEK APRESIASI (Penilaian dan rasa hormat dan diakui dan diberikan apresiasi)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Atasan saya memberikan apresiasi perhatian terhadap pekerjaan yang saya lakukan.				
Saya merasa sangat puas karena setiap keberhasilan pekerjaan saya dihargai oleh atasan saya dan perusahaan.				
Saya senang karena pencapaian saya dalam pekerjaan diakui oleh perusahaan.				
Saya puas karena diberi kesempatan untuk bisa jadi orang yang diperlukan di perusahaan.				
Pernyataan Unfavorable				
Perusahaan tidak mengapresiasi pencapaian saya dalam pekerjaan.				
Atasan saya kurang memberikan pujian ataupun apresiasi ketika saya berhasil dalam pekerjaan.				

III. Kepuasan Kerja (X_1)

ASPEK KESADARAN (AWARENESS) (Pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Pemberian informasi tentang perusahaan kepada karyawan saya rasa sudah cukup baik.				
Informasi berita penting tentang perusahaan selalu diberikan kepada karyawan tepat waktu.				
Informasi tentang perusahaan dimuat didalam modul dan buletin untuk memudahkan karyawan mendapatkan informasi.				
Berita penting yang terjadi di perusahaan diberikan melalui email ke setiap masing-masing karyawan tanpa terkecuali.				
Pernyataan Unfavorable				
Perusahaan melupakan karyawan bawahan untuk mendapatkan informasi penting tentang perusahaan.				

ASPEK PENGERTIAN (UNDERSTANDING) (Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang diinginkan. Cara-cara yang dapat ditempuh misalnya melalui road show dan presentasi)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Atasan memberikan informasi kepada bawahan dengan cara yang baik.				
Informasi yang disampaikan dari atasan ke bawahan menggunakan bahasa yang baik dan mudah dimengerti.				
Pernyataan Unfavorable				
Pemberian informasi berita tentang perusahaan tidak intens diberikan kepada bawahan dari atasan.				

ASPEK DUKUNGAN (SUPPORT) (Karyawan mencari pihak-pihak yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan dengan cara yang sering dilakukan adalah seminar dan pelatihan.)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Perusahaan memberikan pembekalan kepada seluruh karyawan.				
Perusahaan sering memberikan seminar kepada karyawan.				
Pernyataan Unfavorable				
Perusahaan jarang sekali memberikan seminar/pelatihan kepada karyawan bawahan.				

ASPEK KETERLIBATAN (INVOLVEMENT) (Komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya melalui pertemuan tim/kelompok (team meeting), workshops dan forum umpan balik (feedback forums))				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Perusahaan sangat melibatkan seluruh karyawan dalam pertemuan ataupun <i>team meeting</i> .				
Seluruh karyawan harus terlibat dalam workshop yang dibuat oleh perusahaan.				
Pernyataan Unfavorable				
<i>Meeting</i> dalam perusahaan hanya melibatkan para petinggi-petinggi di perusahaan saja.				
Karyawan dengan jabatan tertentu saja yang boleh ikut dalam <i>workshop</i> yang dilakukan di perusahaan.				

ASPEK KOMITMEN (COMMITMENT) (Pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Karyawan dianggap sebagai aset penting di perusahaan.				
Kontrak kerja yang berlaku di perusahaan diberikan sesuai standart yang berlaku.				
<i>Turn-over Intention</i> sangat jarang terjadi di perusahaan.				
Saya merasa tidak ingin meninggalkan perusahaan ini.				
Pernyataan Unfavorable				
Perusahaan cenderung untuk lepas tangan dalam menghadapi masalah yang dialami karyawan.				

IV. Hubungan Atasan-Bawahan (X₂)

ASPEK TEKANAN DAN DESAKAN WAKTU (Waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tidak cukup sehingga pekerjaan selesai tidak pada waktu yang ditentukan)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Saya merasa tertekan karena banyaknya peraturan dalam melakukan pekerjaan.				
Saya selalu merasa dikejar waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.				
Atasan saya selalu menekan saya untuk menyelesaikan pekerjaan di awal waktu.				
Pernyataan Unfavorable				
Walaupun banyaknya peraturan di perusahaan, saya merasa senang melakukannya.				
Semua pekerjaan saya terjadwal dengan baik.				

ASPEK BEBAN KERJA YANG BERLEBIHAN (Tugas pekerjaan yang diberikan melebihi batas kemampuan karyawan dan membuat karyawan kurang bersemangat bekerja)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Atasan saya terlalu membebani saya dalam memberikan tugas dalam pekerjaan.				
Beban kerja yang saya terima melampaui batas kemampuan saya sehingga membuat saya stres.				
Saya merasa kehilangan semangat ketika hendak pergi bekerja.				
Pernyataan Unfavorable				
Saya merasa sangat menyukai pekerjaan saya yang sekarang.				
Dalam melakukan pekerjaan saya merasa selalu bersemangat.				

ASPEK KONFLIK ANTAR PRINADI DAN KELOMPOK (Tekanan yang diciptakan oleh individu atau kelompok lain yaitu kurangnya dukungan sosial dari atasan atau rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Saya merasakan adanya konflik emosional antara saya dengan rekan kerja saya.				
Saya merasa tidak adanya kepedulian antar pegawai karena ingin terlihat lebih menonjol pada atasan.				
Saya merasa antara saya dengan rekan kerja saya mempunyai perbedaan dalam menentukan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan.				
Diluar dari pekerjaan, saya sering mengalami perselisihan pribadi dengan rekan kerja saya.				

Pernyataan Unfavorable				
Saya merasa adanya rasa kekeluargaan antar rekan kerja di lingkungan saya bekerja saat ini.				

ASPEK SPESIALISASI PEKERJAAN (Pada pekerjaan yang rutin dan padat, para pekerja sulit untuk mempersepsikan pekerjaannya sehingga pekerjaan menjadi tidak menarik dan membosankan)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Pekerjaan yang padat membuat saya stres.				
Tugas yang monoton pada pekerjaan membuat saya bosan dalam bekerja.				
Tugas rutin di tempat kerja membuat saya kehilangan ketertarikan terhadap pekerjaan saya.				
Pernyataan Unfavorable				
Rutinitas kerja di tempat saya bekerja saat ini sangat menarik.				
Selalu ada hal baru yang membuat saya tertarik dalam melakukan tugas pekerjaan saya.				

ASPEK KONDISI KERJA YANG KURANG BAIK (Penerangan yang kurang baik, bising, terlalu dingin atau panas dan polusi udara akan dapat memicu terjadinya stres)				
Pernyataan Favorable	SS	S	TS	STS
Suhu ruangan yang dingin di tempat saya bekerja membuat saya tidak nyaman.				
Ruangan kerja yang sempit membuat saya merasa penat.				
Penerangan yang terlalu terang di tempat kerja membuat mata saya sakit.				
Situasi di tempat saya bekerja terlalu ramai dan berisik membuat saya stres.				
Pernyataan Unfavorable				
Saya merasa nyaman dengan kondisi tempat saya bekerja.				
Suasana ditempat saya bekerja sangatlah menyenangkan dan damai.				

LAMPIRAN OLAH DATA SPSS

Karakteristik

		USIA			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	20 tahun-30 tahun	55	55.0	55.0	55.0
	31 tahun-40 tahun	28	28.0	28.0	83.0
	41 tahun-55 tahun	17	17.0	17.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

		PENDIDIKAN			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	SMA	76	76.0	76.0	76.0
	PERGURUAN TINGGI	24	24.0	24.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

		STATUS KERJA			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Pegawai Tetap	83	83.0	83.0	83.0
	Pegawai Tidak Tetap	17	17.0	17.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

		MASA KERJA			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	0 tahun-4 tahun	63	63.0	63.0	63.0
	5 tahun-7 tahun	37	37.0	37.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

		JENIS KELAMIN			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Wanita	86	86.0	86.0	86.0
	Pria	14	14.0	14.0	100.0
Total		100	100.0	100.0	

UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

Kepuasan Kerja (X1)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	105.34	175.176	.387	.850
X1.2	105.65	174.109	.344	.851
X1.3	105.68	176.078	.291	.853
X1.4	105.76	172.528	.421	.849
X1.5	105.43	174.450	.346	.851
X1.6	105.55	170.331	.485	.848
X1.7	105.45	169.199	.551	.846
X1.8	105.56	173.703	.372	.851
X1.9	105.56	175.037	.296	.853
X1.10	105.57	175.601	.283	.853
X1.11	105.51	177.586	.253	.853
X1.12	105.45	181.583	.075	.857
X1.13	105.90	181.040	.069	.858
X1.14	105.94	183.552	-.025	.860
X1.15	106.16	180.015	.126	.856
X1.16	105.88	177.561	.201	.855
X1.17	105.69	176.964	.220	.855
X1.18	105.46	170.978	.466	.848
X1.19	105.51	171.384	.452	.848
X1.20	105.44	171.360	.478	.848
X1.21	105.46	173.968	.376	.850
X1.22	105.55	170.189	.516	.847
X1.23	105.61	173.008	.417	.849
X1.24	105.44	171.239	.483	.848
X1.25	105.23	173.674	.437	.849
X1.26	105.29	168.895	.671	.844
X1.27	105.29	173.218	.478	.849
X1.28	105.46	175.786	.313	.852
X1.29	106.24	175.497	.221	.855
X1.30	106.17	174.385	.245	.855
X1.31	105.44	171.239	.483	.848

X1.32	105.23	173.674	.437	.849
X1.33	105.29	168.895	.671	.844
X1.34	106.17	174.385	.245	.855
X1.35	105.44	171.239	.483	.848

Hubungan Kerja Atasan-Bawahan (X2)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	63.46	55.847	.480	.813
X2.2	63.41	57.214	.343	.820
X2.3	63.34	59.297	.252	.823
X2.4	63.56	57.663	.297	.822
X2.5	63.48	57.282	.343	.820
X2.6	63.67	58.547	.206	.827
X2.7	63.52	55.282	.511	.811
X2.8	63.51	57.000	.338	.820
X2.9	63.43	58.409	.282	.822
X2.10	63.32	59.452	.197	.826
X2.11	63.52	56.434	.398	.817
X2.12	63.45	55.280	.519	.811
X2.13	63.47	55.848	.463	.814
X2.14	63.50	55.970	.449	.814
X2.15	63.55	55.644	.486	.813
X2.16	63.53	54.050	.590	.807
X2.17	63.43	55.581	.473	.813
X2.18	63.56	54.370	.579	.808
X2.19	63.43	56.833	.362	.819
X2.20	63.44	57.239	.330	.821

Stres Kerja (Y)

	Item-Total Statistics			Cronbach's Alpha if Item Deleted
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	
Y1	77.29	145.036	.418	.887
Y2	77.17	142.244	.542	.884
Y3	76.96	140.200	.657	.882
Y4	77.23	143.431	.496	.885
Y5	77.08	146.781	.374	.888
Y6	77.24	142.386	.553	.884
Y7	76.94	144.441	.530	.885
Y8	76.98	141.616	.611	.883
Y9	76.95	141.301	.619	.883
Y10	77.19	143.105	.575	.884
Y11	77.09	140.143	.631	.882
Y12	77.03	142.474	.547	.884
Y13	77.27	151.512	.181	.892
Y14	77.13	142.195	.580	.883
Y15	77.24	140.750	.620	.882
Y16	77.26	142.942	.529	.885
Y17	77.30	146.071	.391	.888
Y18	77.10	143.465	.526	.885
Y19	76.91	141.638	.637	.882
Y20	76.93	143.682	.541	.884
Y21	77.10	145.768	.426	.887
Y22	77.06	150.865	.212	.892
Y23	77.06	155.451	-.005	.896
Y24	76.86	156.788	-.067	.897
Y25	76.99	151.404	.196	.892
Y26	77.39	143.069	.518	.885

UJI REALIBILITAS

Kepuasan Kerja (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.855	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	105.34	175.176	.387	.850
KK2	105.65	174.109	.344	.851
KK3	105.68	176.078	.291	.853
KK4	105.76	172.528	.421	.849
KK5	105.43	174.450	.346	.851
KK6	105.55	170.331	.485	.848
KK7	105.45	169.199	.551	.846
KK8	105.56	173.703	.372	.851
KK9	105.56	175.037	.296	.853
KK10	105.57	175.601	.283	.853
KK11	105.51	177.586	.253	.853
KK12	105.45	181.583	.075	.857
KK13	105.90	181.040	.069	.858
KK14	105.94	183.552	-.025	.860
KK15	106.16	180.015	.126	.856

KK16	105.88	177.561	.201	.855
KK17	105.69	176.964	.220	.855
KK18	105.46	170.978	.466	.848
KK19	105.51	171.384	.452	.848
KK20	105.44	171.360	.478	.848
KK21	105.46	173.968	.376	.850
KK22	105.55	170.189	.516	.847
KK23	105.61	173.008	.417	.849
KK24	105.44	171.239	.483	.848
KK25	105.23	173.674	.437	.849
KK26	105.29	168.895	.671	.844
KK27	105.29	173.218	.478	.849
KK28	105.46	175.786	.313	.852
KK29	106.24	175.497	.221	.855
KK30	106.17	174.385	.245	.855
KK31	105.44	171.239	.483	.848
KK32	105.23	173.674	.437	.849
KK33	105.29	168.895	.671	.844
KK34	106.17	174.385	.245	.855
KK35	105.44	171.239	.483	.848

Hubungan Atasan-Bawahan (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.825	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HB1	63.46	55.847	.480	.813
HB2	63.41	57.214	.343	.820
HB3	63.34	59.297	.252	.823
HB4	63.56	57.663	.297	.822
HB5	63.48	57.282	.343	.820
HB6	63.67	58.547	.206	.827
HB7	63.52	55.282	.511	.811
HB8	63.51	57.000	.338	.820
HB9	63.43	58.409	.282	.822
HB10	63.32	59.452	.197	.826
HB11	63.52	56.434	.398	.817
HB12	63.45	55.280	.519	.811
HB13	63.47	55.848	.463	.814
HB14	63.50	55.970	.449	.814
HB15	63.55	55.644	.486	.813
HB16	63.53	54.050	.590	.807
HB17	63.43	55.581	.473	.813
HB18	63.56	54.370	.579	.808
HB19	63.43	56.833	.362	.819
HB20	63.44	57.239	.330	.821

Stres Kerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SK1	154.38	576.965	.663	.723
SK2	154.35	575.927	.680	.722
SK3	154.59	579.759	.633	.724
SK4	154.49	574.616	.668	.722
SK5	154.43	578.712	.598	.724
SK6	154.67	595.920	.261	.733
SK7	154.53	578.696	.619	.724
SK8	154.64	577.283	.625	.723
SK9	154.66	580.732	.557	.725
SK10	154.70	586.677	.429	.728
SK11	154.50	582.152	.546	.726
SK12	154.31	579.489	.631	.724
SK13	154.33	583.314	.544	.726
SK14	154.50	586.616	.451	.728
SK15	154.46	596.695	.242	.733
SK16	154.46	605.382	.035	.738
SK17	154.26	608.053	-.027	.739
SK18	154.39	597.816	.225	.734
SK19	154.79	581.279	.540	.725
SK20	77.40	152.242	.971	.896
SK21	154.38	576.965	.663	.723
SK22	154.35	575.927	.680	.722
SK23	154.59	579.759	.633	.724
SK24	154.49	574.616	.668	.722
SK25	154.43	578.712	.598	.724
SK26	154.67	595.920	.261	.733

UJI NORMALITAS DAN LINEARITAS

Uji Normalitas Skala Kepuasan Kerja (X1), Hubungan Atasan-Bawahan (X2), Dan Stres Kerja (Y)

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kepuasan Kerja	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%
Hubungan Atasan-Bawahan	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%
Stres Kerja	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Kepuasan Kerja	Mean	102.91	1.273	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	100.38	
		Upper Bound	105.44	
	5% Trimmed Mean	103.29		
	Median	105.00		
	Variance	162.103		
	Std. Deviation	12.732		
	Minimum	68		
	Maximum	130		
	Range	62		
	Interquartile Range	17		
	Skewness	-.449	.241	
	Kurtosis	-.158	.478	
Hubungan Atasan-Bawahan	Mean	66.82	.789	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	65.25	
		Upper Bound	68.39	
	5% Trimmed Mean	67.16		
	Median	67.50		
	Variance	62.210		
	Std. Deviation	7.887		
	Minimum	40		
	Maximum	80		
	Range	40		

	Interquartile Range	12		
	Skewness	-.671	.241	
	Kurtosis	.768	.478	
Stres Kerja	Mean	80.19	1.249	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	77.71	
		Upper Bound	82.67	
	5% Trimmed Mean	80.38		
	Median	81.00		
	Variance	156.095		
	Std. Deviation	12.494		
	Minimum	56		
	Maximum	101		
	Range	45		
	Interquartile Range	18		
	Skewness	-.245	.241	
	Kurtosis	-.920	.478	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepuasan Kerja	.093	100	.033	.979	100	.112
Hubungan Atasan-Bawahan	.079	100	.126	.965	100	.010
Stres Kerja	.100	100	.016	.962	100	.005

a. Lilliefors Significance Correction

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja Stem-and-Leaf Plot

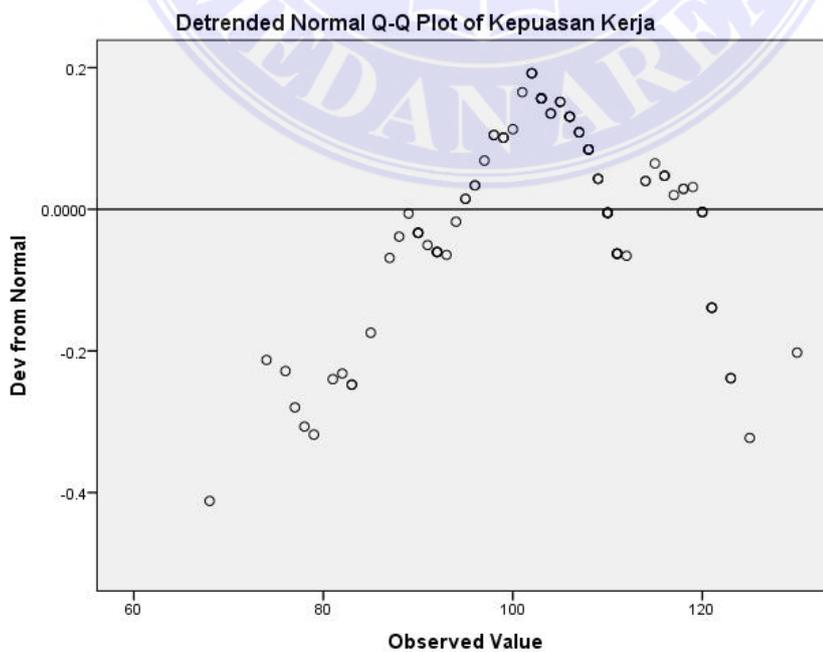
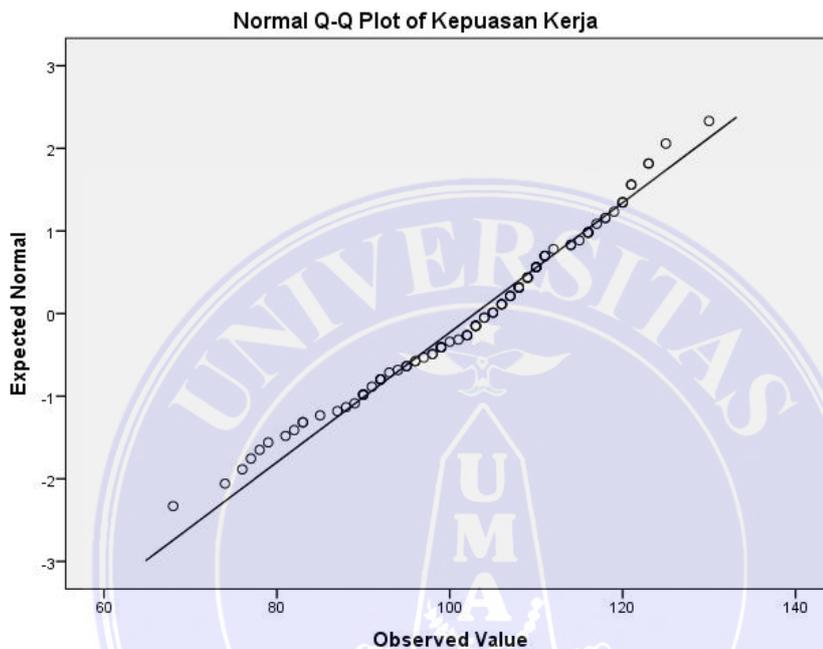
Frequency	Stem &	Leaf
1.00	Extremes	(=<68)
1.00	7	. 4
4.00	7	. 6789
4.00	8	. 1233
4.00	8	. 5789
11.00	9	. 00001222234
11.00	9	. 55667889999
13.00	10	. 0122233333344
20.00	10	. 55566666777888889999
12.00	11	. 000001111244

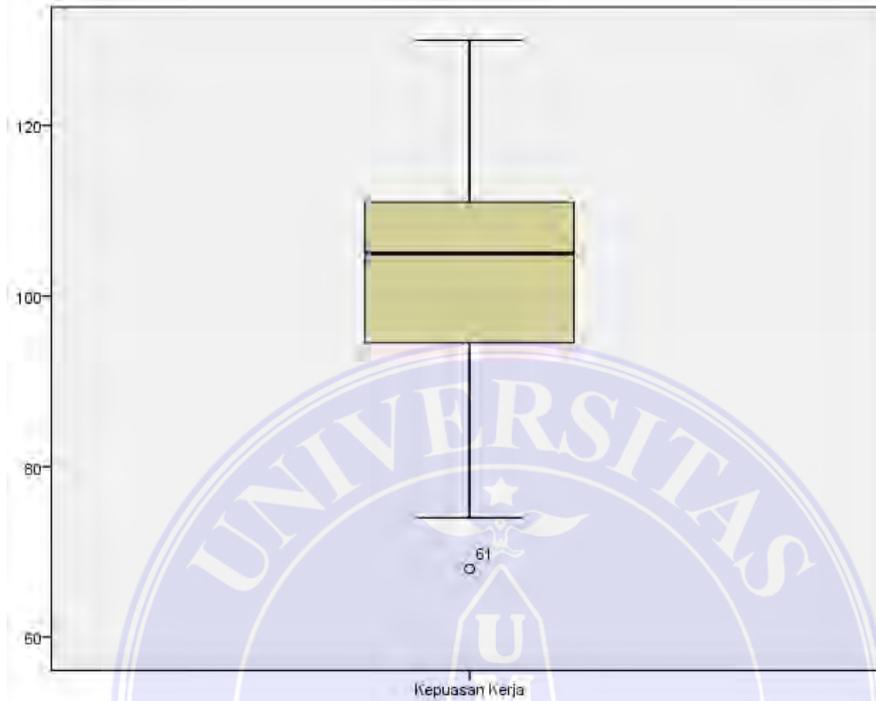
```

9.00      11 .  566667889
8.00      12 .  00011133
1.00      12 .   5
1.00      13 .   0
    
```

```

Stem width:      10
Each leaf:       1 case(s)
    
```

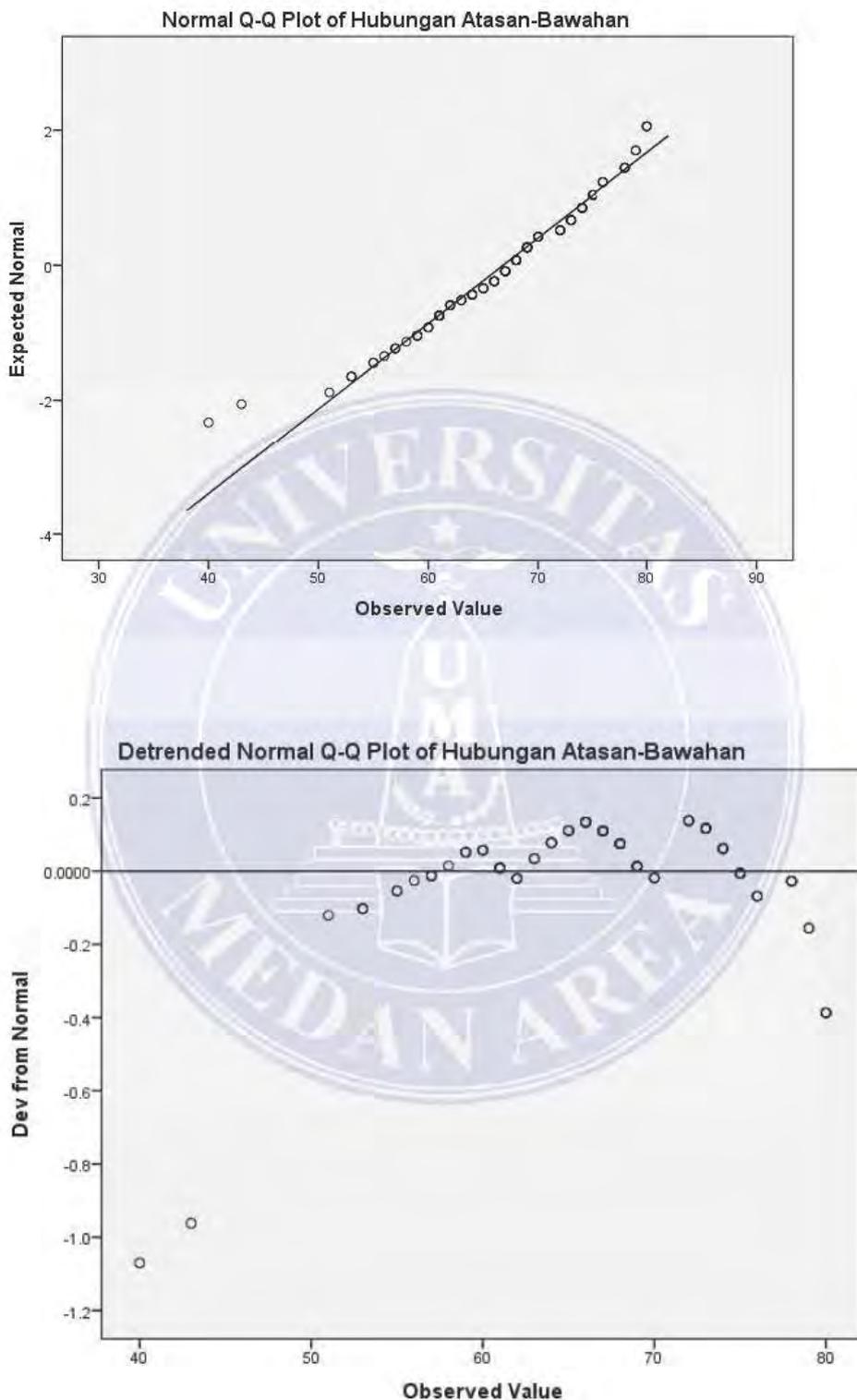


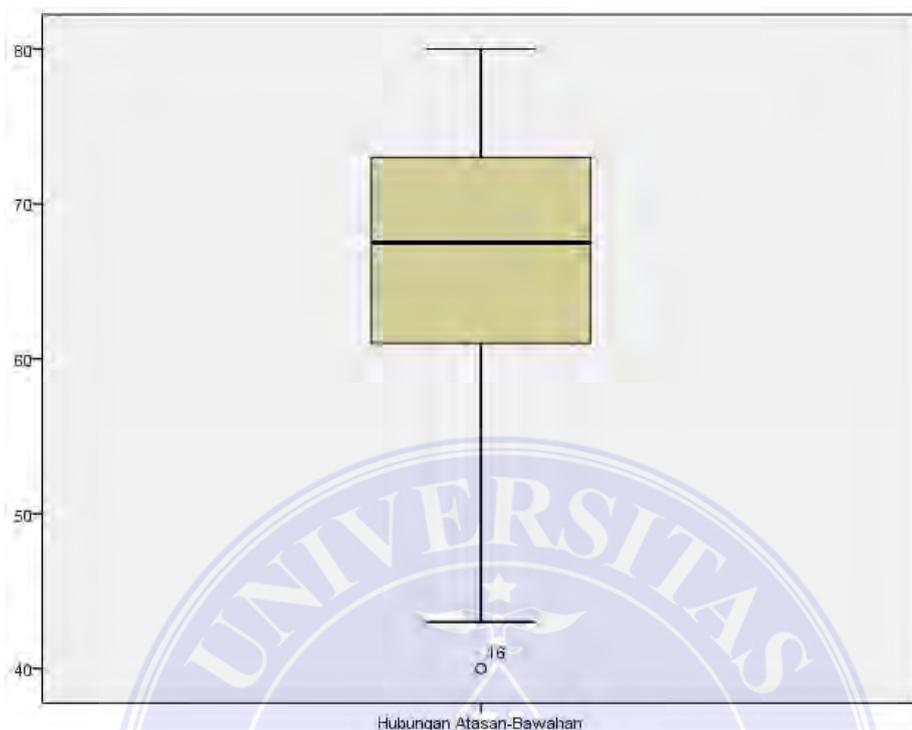


Hubungan Atasan-Bawahan

Hubungan Atasan-Bawahan Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
1.00	Extremes	(=<40)
1.00	4 .	3
.00	4 .	
4.00	5 .	1333
10.00	5 .	5567778999
19.00	6 .	0001111111222334444
30.00	6 .	5556666677777778888889999999999
18.00	7 .	000222233333344444
14.00	7 .	5555666888899
3.00	8 .	000
Stem width:		10
Each leaf:		1 case(s)



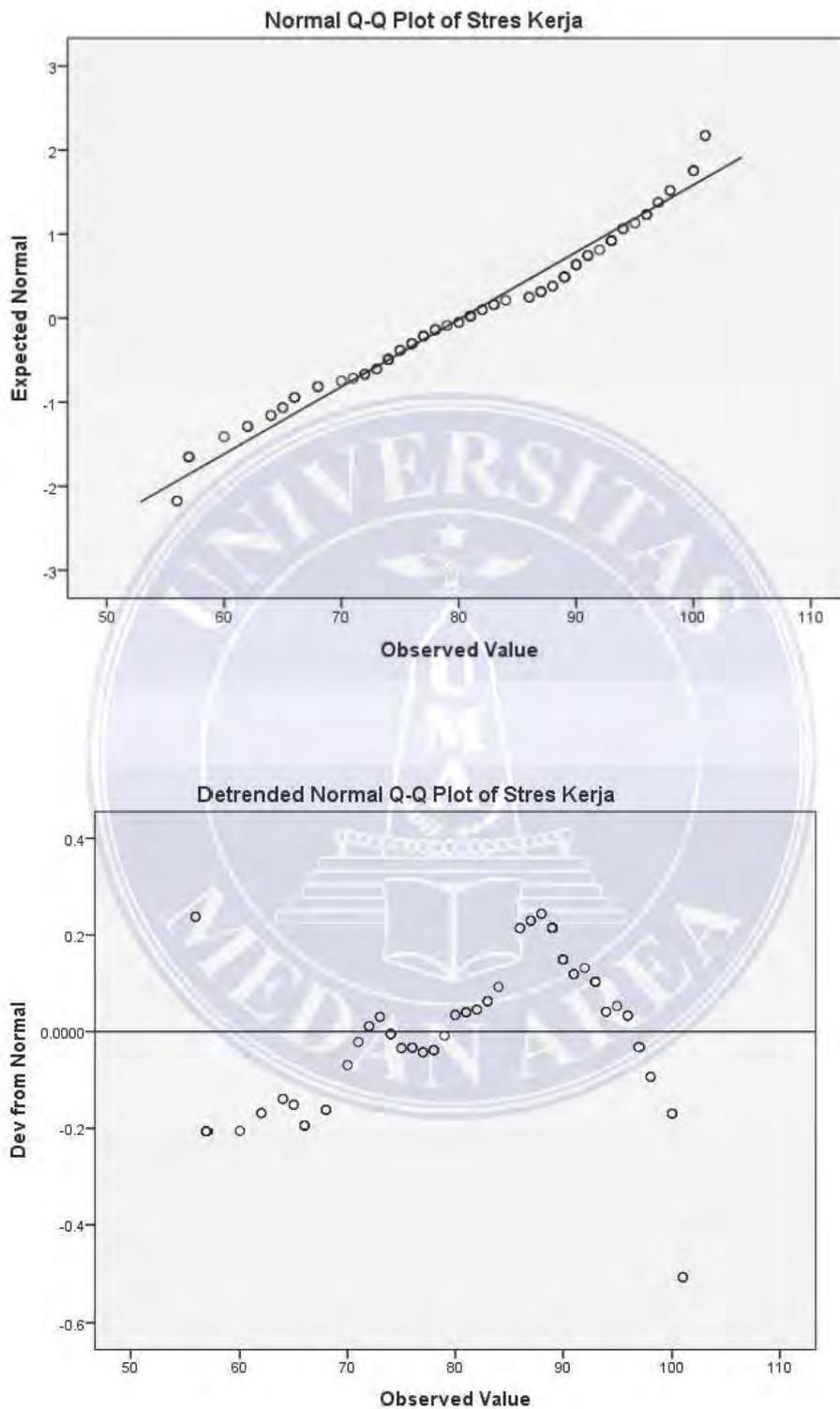


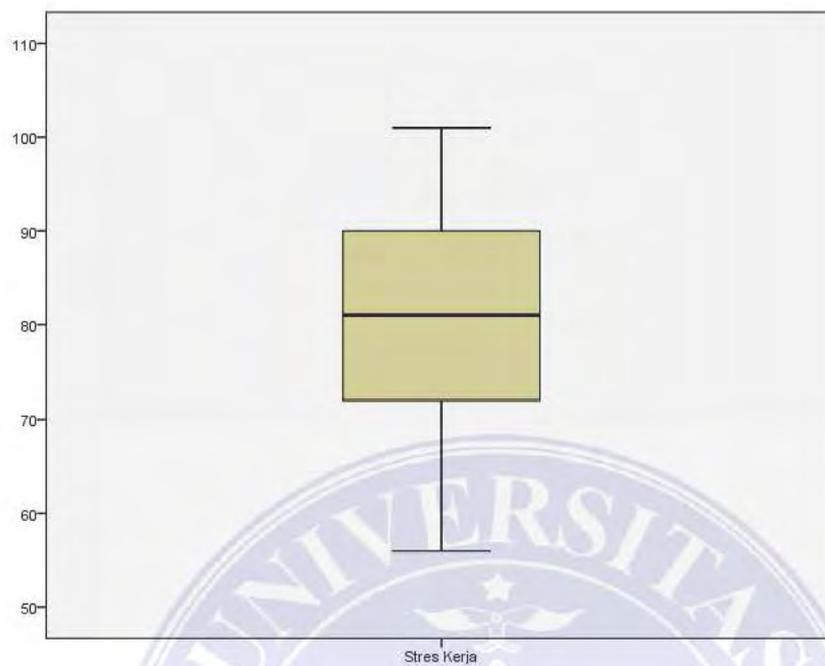
Stres Kerja

Stres Kerja Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
7.00	5 .	6677777
6.00	6 .	022244
9.00	6 .	556666888
12.00	7 .	012233444444
13.00	7 .	5566667778889
12.00	8 .	001111223334
13.00	8 .	6677788999999
15.00	9 .	000011123333344
8.00	9 .	56667788
5.00	10 .	00011

Stem width: 10
 Each leaf: 1 case(s)





UJI LINEARITAS ANTAR VARIABEL PENELITIAN

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Stres Kerja * Kepuasan Kerja	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%
Stres Kerja * Hubungan Atasan-Bawahan	100	100.0%	0	0.0%	100	100.0%

Stres Kerja (Y) * Kepuasan Kerja (X1) Report

Stres Kerja

Kepuasan Kerja	Mean	N	Std. Deviation
68	65.00	1	.
74	62.00	1	.
76	66.00	1	.
77	60.00	1	.
78	66.00	1	.
79	72.00	1	.
81	74.00	1	.
82	74.00	1	.
83	74.00	2	5.657
85	73.00	1	.
87	78.00	1	.
88	68.00	1	.
89	57.00	1	.
90	73.75	4	12.945
91	82.00	1	.
92	71.50	4	13.478
93	81.00	1	.
94	76.00	1	.
95	69.50	2	10.607
96	84.00	2	4.243
97	75.00	1	.
98	82.50	2	4.950
99	76.75	4	8.846

100	62.00	1	.
101	87.00	1	.
102	74.67	3	18.556
103	73.17	6	12.040
104	99.00	2	1.414
105	79.67	3	20.551
106	77.60	5	14.977
107	82.33	3	16.010
108	88.00	5	13.058
109	91.25	4	2.630
110	87.80	5	12.637
111	86.75	4	7.500
112	96.00	1	.
114	87.50	2	4.950
115	68.00	1	.
116	93.75	4	5.188
117	88.00	1	.
118	83.00	2	8.485
119	91.00	1	.
120	86.33	3	7.572
121	80.33	3	18.877
123	87.00	2	7.071
125	81.00	1	.
130	93.00	1	.
Total	80.19	100	12.494

ANOVA Table

			Sum of		Mean		
			Squares	df	Square	F	Sig.
Stres Kerja *	Between	(Combined)	7748.973	46	168.456	1.159	.301
Kepuasan Kerja	Groups	Linearity	3802.473	1	3802.473	26.158	.000
		Deviation from Linearity	3946.500	45	87.700	.603	.958
Within Groups			7704.417	53	145.366		
Total			15453.390	99			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Stres Kerja * Kepuasan Kerja	.496	.246	.708	.501

Curve Fit**Variable Processing Summary**

	Variables	
	Dependent	Independent
	Stres Kerja	Kepuasan Kerja
Number of Positive Values	100	100
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

Model Description

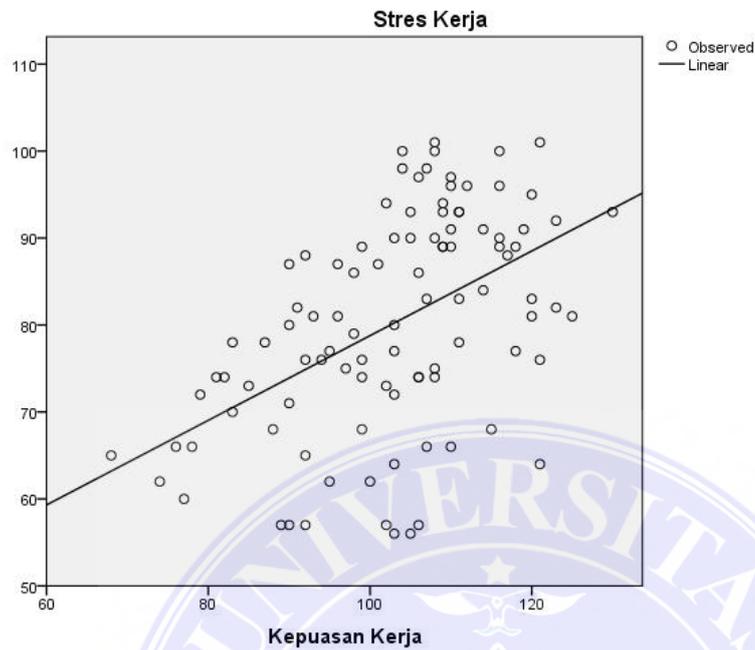
Model Name		MOD_2
Dependent Variable	1	Stres Kerja
Equation	1	Linear
Independent Variable		Kepuasan Kerja
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Stres Kerja

Equation	R Square	Model Summary			Sig.	Parameter Estimates	
		F	df1	df2		Constant	b1
Linear	.246	31.984	1	98	.000	30.097	.487

The independent variable is Kepuasan Kerja.



Stres Kerja (Y) * Hubungan Atasan-Bawahan (X2)

Report

Stres Kerja

Hubungan Atasan-Bawahan	Mean	N	Std. Deviation
40	86.00	1	.
43	89.00	1	.
51	78.00	1	.
53	92.00	3	4.583
55	92.00	2	7.071
56	73.00	1	.
57	84.00	3	11.533
58	68.00	1	.
59	75.33	3	2.309
60	79.33	3	12.423
61	84.14	7	13.120
62	76.67	3	7.572
63	80.00	2	19.799
64	80.50	4	11.328
65	77.33	3	14.742
66	90.60	5	9.659
67	78.86	7	16.181

68	73.67	6	11.587
69	74.56	9	14.791
70	93.67	3	5.508
72	80.50	4	7.047
73	73.67	6	16.549
74	88.00	5	9.566
75	84.00	5	11.662
76	77.00	3	4.583
78	79.00	4	17.301
79	68.50	2	16.263
80	69.67	3	8.386
Total	80.19	100	12.494

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Stres Kerja *	Between Groups	(Combined)	4217.087	27	156.188	1.001	.480
Hubungan Atasan-Bawahan		Linearity	472.336	1	472.336	3.027	.086
		Deviation from Linearity	3744.751	26	144.029	.923	.577
	Within Groups		11236.303	72	156.060		
	Total		15453.390	99			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Stres Kerja * Hubungan Atasan-Bawahan	-.175	.031	.522	.273

Curve Fit

Model Description

Model Name		MOD_1
Dependent Variable	1	Stres Kerja
Equation	1	Linear

Independent Variable	Hubungan Atasan-Bawahan
Constant	Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified

Case Processing Summary

	N
Total Cases	100
Excluded Cases ^a	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

Variable Processing Summary

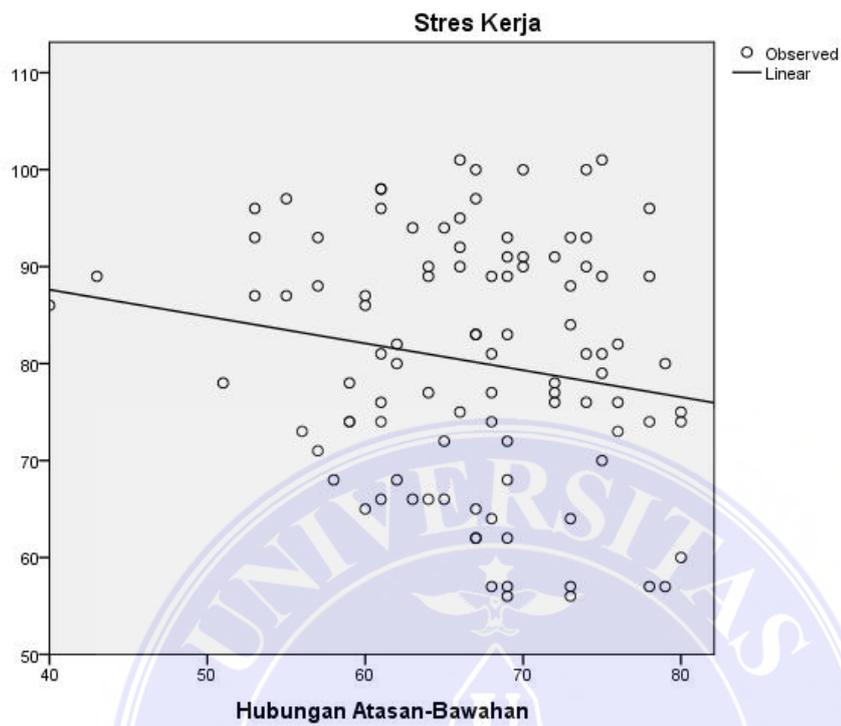
	Variables	
	Dependent Stres Kerja	Independent Hubungan Atasan-Bawahan
Number of Positive Values	100	100
Number of Zeros	0	0
Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0
	System-Missing	0

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Stres Kerja

Equation	R Square	Model Summary				Parameter Estimates	
		F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	.031	3.090	1	98	.082	98.695	-.277

The independent variable is Hubungan Atasan-Bawahan.



KESIMPULAN

Dinyatakan Linear Hubungan antara variabel Y dengan X1 dan X2.

UJI HIPOTESIS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan Kerja	100	68	130	102.91	12.732
Hubungan Atasan-Bawahan	100	40	80	66.82	7.887
Stres Kerja	100	56	101	80.19	12.494
Valid N (listwise)	100				

Correlations

Correlations

		Kepuasan Kerja	Hubungan Atasan-Bawahan	Stres Kerja
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	.018	-.496**
	Sig. (1-tailed)		.428	.000
	N	100	100	100
Hubungan Atasan-Bawahan	Pearson Correlation	.018	1	-.175*
	Sig. (1-tailed)	.428		.041
	N	100	100	100
Stres Kerja	Pearson Correlation	-.496**	-.175*	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.041	
	N	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

KESIMPULAN

Korelasi antara Y dan X1 sebesar -0,496

Korelasi antara Y dan X2 sebesar -0,175

UJI REGRESI BERGANDA Y – XI X2

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja ^b		Enter

a. Dependent Variable: Stres Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.529 ^a	.280	.265	10.711

a. Predictors: (Constant), Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Stres Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4325.435	2	2162.718	18.852	.000 ^b
	Residual	11127.955	97	114.721		
	Total	15453.390	99			

a. Dependent Variable: Stres Kerja

b. Predictors: (Constant), Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.231	12.537		3.927	.000
	Kepuasan Kerja	-.490	.085	.499	5.795	.000
	Hubungan Atasan-Bawahan	-.291	.137	-.184	-2.135	.035

a. Dependent Variable: Stres Kerja

Data Kuisoner
Kepuasan Kerja (X1)

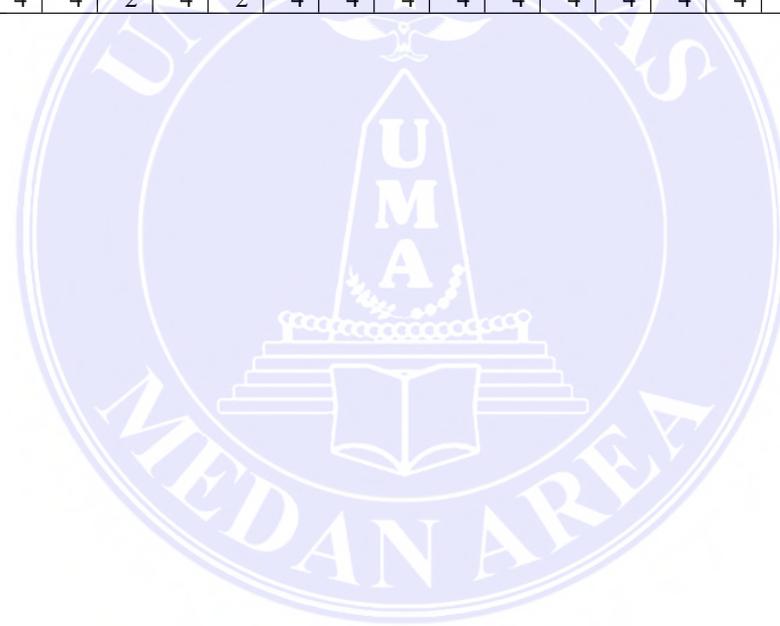
No Responden	Nomor Item Pernyataan																																			Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35		
1	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	123	
2	4	4	2	3	2	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	2	4	2	2	4	1	2	2	4	2	2	102		
3	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	2	2	4	4	2	97	
4	4	4	2	3	3	2	2	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	95	
5	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	108	
6	4	2	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	2	2	4	4	2	98	
7	4	2	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2	111	
8	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	1	3	2	4	3	3	2	92	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	123	
10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	125	
11	3	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	1	4	117
12	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	2	4	111
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	3	3	3	1	3	111
14	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	1	4	109
15	2	4	3	2	2	2	4	4	4	2	1	1	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	101
16	4	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	1	3	4	4	1	3	106	
17	3	4	3	2	2	4	4	4	2	2	4	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	3	3	4	2	2	1	4	1	3	4	2	1	3	90	
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2	4	4	3	3	1	1	2	4	4	1	2	109	
19	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	3	3	3	1	3	99
20	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	102

21	3	4	2	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	93	
22	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	1	2	4	4	1	2	111	
23	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	
24	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	110	
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4	3	2	107	
26	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	3	4	2	2	4	4	2	112	
27	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	106
28	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	1	1	4	3	4	1	4	104	
29	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	1	1	2	4	4	1	2	110
30	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	116	
31	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2	1	2	4	4	3	2	4	104
32	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	92	
33	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	110	
34	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	4	103	
35	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	114	
36	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	103	
37	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	114
38	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	109
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	4	2	2	2	4	2	2	79	
41	3	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	3	4	4	1	3	105
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	116	
43	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	108	
44	2	2	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	99

45	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	4	94	
46	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	96		
47	4	4	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	2	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	107		
48	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	110		
49	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106	
50	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	115	
51	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	3	2	99		
52	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	1	4	100		
53	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	2	4	103		
54	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	102	
55	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	
56	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	130	
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	121	
59	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	103	
60	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110
61	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68
62	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	2	82		
63	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2	4	2	78		
64	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	2	74		
65	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	2	77	
66	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	2	92	
67	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	3	1	2	4	2	1	2	83
68	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	2	2	2	2	4	2	2	83	

69	3	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	3	4	1	1	2	2	4	1	2	90	
70	3	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	4	85
71	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	4	87	
72	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	1	1	2	3	3	1	2	109		
73	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	1	2	2	4	2	2	2	96		
74	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	1	1	4	2	2	1	4	98	
75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	3	2	1	3	2	4	2	3	2	88	
76	3	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	3	4	1	1	2	2	4	1	2	90	
77	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3	1	4	2	2	1	4	76	
78	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	3	1	1	4	2	2	1	4	81	
79	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	91
80	3	2	4	2	2	2	2	4	2	4	3	3	2	4	2	4	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	90
81	3	4	2	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	2	1	2	4	4	3	2	4	103	
82	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	108
83	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	116
84	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	118
85	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	121
86	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	120	
87	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	120
88	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119
89	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	106
90	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	4	2	2	2	4	2	2	2	99	
91	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	1	3	108
92	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	95

93	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105	
94	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	92
95	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	4	3	2	4	4	103	
96	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	89	
97	4	4	2	2	4	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	105	
98	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
99	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	121
100	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107



Hubungan Atasan-Bawahan (X2)

No Responden	Nomor Item Pernyataan																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	66
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	76
3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	66
4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	64
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	75
7	2	4	4	2	3	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	2	3	3	3	2	59
8	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	76
9	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
10	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	75
11	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	57
12	4	2	3	3	4	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	57
13	2	2	4	4	3	3	2	3	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	53
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	65
15	3	3	4	3	4	4	2	3	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	60
16	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	40
17	4	4	3	3	4	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	53
18	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	69
19	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	74
20	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	2	2	4	3	3	63
21	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
22	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	4	4	67
23	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	66
24	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	55
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	61
26	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	61
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	4	67
28	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	70
29	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
30	3	4	4	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	53
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	61
32	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	67
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	69
34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
35	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
36	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	69

37	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	73
38	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
39	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	68
40	3	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	65
41	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	64
42	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
43	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	70
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	78
45	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	72
46	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	68
47	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	69
48	2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69
49	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	68
50	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	69
51	2	2	4	4	3	3	3	2	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	2	2	59
52	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
53	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	73
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
55	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	68
56	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73
57	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	74
58	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	66
59	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	73
60	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	2	2	63
61	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	60
62	2	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	4	2	59
63	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	64
64	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	67
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
66	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	73
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	75
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	72
69	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	2	62
70	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	4	2	4	2	2	2	56
71	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	51
72	2	2	3	2	2	4	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
73	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	55
74	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	60
75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	58

76	2	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	68
77	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	61
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
79	2	2	3	2	2	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	62
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	57
81	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
82	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	4	67
83	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	66
84	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43
85	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	61
86	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	61
87	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	67
88	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	70
89	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
90	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	4	4	62
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	61
92	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	67
93	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	69
94	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
95	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
96	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	69
97	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	73
98	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75
99	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	68
100	3	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	65



Stres Kerja (Y)

No Responden	Nomor Item Pernyataan																										Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
1	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	3	92		
2	4	4	2	4	2	2	2	4	3	3	4	2	2	1	2	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2	2	73	
3	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	4	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	75	
4	3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	2	4	3	3	3	2	3	3	77	
5	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	3	2	2	4	75	
6	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	4	4	3	2	2	4	4	4	2	3	3	79	
7	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	3	3	2	2	4	4	4	2	2	3	78	
8	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	2	2	3	4	3	2	2	2	76	
9	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	4	4	2	2	2	4	3	4	4	3	2	82	
10	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2	4	3	4	3	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	3	81	
11	4	4	3	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	88	
12	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	2	93	
13	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	93	
14	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	94	
15	4	4	3	4	2	3	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	87	
16	4	4	4	2	2	1	4	2	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	1	86	
17	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	87	
18	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	93	
19	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	4	2	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	76	
20	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	94	
21	4	4	3	4	2	1	2	2	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	2	1	81

22	4	2	4	4	2	3	2	3	2	3	2	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	3	83
23	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	95
24	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	97
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	98
26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	96
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	97
28	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	100
29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	96
30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	96
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	98
32	4	2	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2	4	2	4	2	2	2	3	65
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	89
34	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	80
35	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	91
36	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	72
37	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	84
38	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	3	89
39	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	89
40	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	72
41	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	90
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
43	4	4	3	4	4	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	90
44	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	89
45	2	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	1	76

46	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	4	2	81	
47	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	2	4	2	3	4	4	3	2	4	3	83	
48	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	91	
49	2	4	2	2	4	3	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	4	3	2	4	2	4	2	2	4	3	74	
50	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	2	4	4	2	2	2	2	68	
51	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	74
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	62	
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56	
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	57	
55	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	3	77
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	57	
57	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	93
58	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	101
59	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	64	
60	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	66	
61	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	65	
62	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	74	
63	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	66	
64	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	62	
65	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	60	
66	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	88
67	2	2	2	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	70	
68	2	2	2	4	4	3	2	2	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	3	78	
69	2	2	2	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	80	

70	2	2	2	4	4	3	2	2	4	4	2	2	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	4	3	73		
71	2	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	78	
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	89	
73	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	87	
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	86	
75	4	2	3	2	2	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	3	68
76	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	57
77	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	66	
78	2	4	2	4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	2	4	4	2	4	2	3	2	4	2	4	2	3	74	
79	3	4	4	4	2	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	3	82
80	4	4	4	2	4	3	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	71
81	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	90	
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
83	4	4	3	4	4	2	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	90
84	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	89
85	2	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	4	1	76	
86	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	4	2	81	
87	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	2	4	2	3	4	4	3	2	4	3	83	
88	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	91	
89	2	4	2	2	4	3	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	4	3	2	4	2	4	2	2	4	3	74	
90	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	2	4	4	2	2	2	2	68	
91	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	2	74	
92	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	62	
93	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56	

Tabulasi Data Kepuasan Kerja (X1), Hubungan Atasan-Bawahan (X2) dan Stres Kerja (Y)

No Responden	X1	X2	Y
1	123	66	92
2	102	76	73
3	97	66	75
4	95	64	77
5	108	80	75
6	98	75	79
7	111	59	78
8	92	76	76
9	123	76	82
10	125	75	81
11	117	57	88
12	111	57	93
13	111	53	93
14	109	65	94
15	101	60	87
16	106	40	86
17	90	53	87
18	109	69	93
19	99	74	76
20	102	63	94
21	93	74	81
22	111	67	83
23	120	66	95
24	110	55	97
25	107	61	98
26	112	61	96
27	106	67	97
28	104	70	100
29	110	78	96
30	116	53	96
31	104	61	98
32	92	67	65
33	110	69	89
34	103	79	80
35	114	72	91
36	103	69	72

37	114	73	84
38	116	75	89
39	109	68	89
40	79	65	72
41	105	64	90
42	116	74	100
43	108	70	90
44	99	78	89
45	94	72	76
46	96	68	81
47	107	69	83
48	110	69	91
49	106	68	74
50	115	69	68
51	99	59	74
52	100	69	62
53	103	73	56
54	102	78	57
55	118	68	77
56	106	73	57
57	130	74	93
58	121	66	101
59	103	73	64
60	110	63	66
61	68	60	65
62	82	59	74
63	78	64	66
64	74	67	62
65	77	80	60
66	92	73	88
67	83	75	70
68	83	72	78
69	90	62	80
70	85	56	73
71	87	51	78
72	109	64	89
73	96	55	87
74	98	60	86
75	88	58	68

76	90	68	57
77	76	61	66
78	81	80	74
79	91	62	82
80	90	57	71
81	103	74	90
82	108	67	100
83	116	66	90
84	118	43	89
85	121	61	76
86	120	61	81
87	120	67	83
88	119	70	91
89	106	78	74
90	99	62	68
91	108	61	74
92	95	67	62
93	105	69	56
94	92	79	57
95	103	72	77
96	89	69	57
97	105	73	93
98	108	75	101
99	121	68	64
100	107	65	66
JUMLAH	10291	6682	8019