

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Suatu organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi.

Keterlibatan sumber daya manusia sangat menentukan kesuksesan proses perubahan organisasi karena sumber daya manusia merupakan subyek penting yang akan melaksanakan proses perubahan yang direncanakan. Setiap organisasi menginginkan dan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi tersebut. Manusia sebagai salah satu komponen dari beberapa komponen dalam organisasi merupakan sumber daya penentu tercapainya tujuan organisasi seperti visi dan misi organisasi.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik bagi suatu lembaga atau perusahaan. Suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja yang baik. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik mampu menunjang tercapainya tujuan dan

sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang penting karena kemajuan organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya yang dimiliki.

Menurut Widyani, dkk. (2020:56), kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan di informasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Menurut Herdani, dkk. (2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja.

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat non material, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah proses bekerja tersebut (Kurniasari, 2018). Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung merupakan kantor yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang administrasi

pembangunan, administrasi penduduk, administrasi keuangan, dan kesejahteraan masyarakat. Dengan mengimplementasikan cara kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pelayanan masyarakat. Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung beralamat di Br. Tengah Buduk, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung.

Menyadari bahwa pelayanan terhadap masyarakat akan dapat dilakukan dengan baik apabila kinerja karyawan yang tinggi sehingga tidak mengecewakan masyarakat. Kinerja yang tinggi tentu akan dapat membawa perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sebagai gambaran adanya kinerja karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung, berikut disampaikan tingkat absensi karyawan seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Tingkat Absensi Karyawan
Pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung
Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan (Hari)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Tidak Hadir (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya	Persentase Absensi
1	2	3	4=2x3	5	6=4-5	7=5/4x100%
Januari	35	25	875	45	830	5,14
Februari	35	22	770	39	731	5,06
Maret	35	23	805	42	763	5,22
April	35	24	840	44	796	5,24
Mei	35	25	875	43	832	4,91
Juni	35	23	805	41	764	5,09
Juli	35	26	910	46	864	5,05
Agustus	35	27	945	49	896	5,19
September	35	25	875	45	830	5,14
Oktober	35	23	805	43	762	5,34
November	35	23	805	43	762	5,34
Desember	35	25	875	48	827	5,49
Jumlah		294	10.185	533	9.657	62,22
Rata		24,50	848,75	44,42	804,75	5,19

Sumber: Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung (2023)

Dilihat dari Tabel 1.1. dapat dijelaskan tingkat absensi karyawan cenderung berfluktuasi, dimana persentase tingkat absensi dari bulan Januari-Desember tahun 2022 rata-rata sebesar 5,19%. Menurut Ardana, dkk. (2012:93) tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan.

Apabila dilihat dari tingkat persentase relatif masih di atas 3% yaitu sebesar 5,19%, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung kurang rajin dan agresif (berkemauan) dalam bekerja. Hal ini apabila dibiarkan terus menerus nantinya akan memberikan permasalahan yang serius bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam indikator kinerja karyawan, kehadiran merupakan salah satu poin yang mencerminkan kinerja karyawan. Sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat kurang maksimal.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah konflik kerja. Konflik pada karyawan yang dapat terjadi yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Fenomena konflik kerja dapat dilihat dari konflik fungsional seperti yang terjadi para karyawan bekerja sama dalam mencapai tujuan dari instansi tersebut dengan cara membentuk suatu team bekerja. Sementara fenomena konflik disfungsional adanya kesalah pahaman antar karyawan yang kadang terjadi dalam instansi tersebut karena perbedaan pola pikir para karyawan dan selalu menganggap bahwa dirinya paling benar

Menurut Rivai dan Sagala dalam Trang, *et al.* (2015) mengemukakan bahwa konflik kerja adalah ketidakcocokan dua atau lebih anggota atau

kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang perlu membagi sumber daya yang seadanya atau aktivitas kerja atau realita bahwa mereka mempunyai perbedaan status, perbedaan misi, perbedaan nilai atau perbedaan pendapat. Konflik kerja yang menimpa karyawan dapat berdampak pada hal yang negatif atau positif, tergantung bagaimana cara karyawan menghadapi konflik kerja tersebut (Yani, dkk., 2021).

Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut mencoba untuk menjelaskan duduk persoalan dari pandangan mereka. Perlu disadari bahwa konflik berbeda dengan persaingan. Dalam persaingan, dua pihak tersebut tidak bisa mencapai tujuan serentak, dan mereka tidak bisa saling mengganggu.

Menurut Puspitasari, dkk. (2020), ada beberapa bentuk konflik berdasarkan akibatnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Konflik fungsional (*functional conflict*), adalah konfrontasi antar kelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Konflik fungsional dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif, dan lazimnya memfasilitasi perubahan yang positif, adaptif dan inovatif.
2. Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), adalah setiap konfrontasi atau interaksi antarkelompok yang membahayakan organisasi atau menghambat organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

Hasil observasi dan wawancara, peneliti menemukan masalah terkaitnya konflik kerja. Masalah yang utama di karenakan adanya perbedaan kepribadian dari masing- masing karyawan yang terlibat, hal ini yang menyebabkan konflik kerja karyawan Kantor Desa Adat Buduk Kabupaten Badung. Permasalahan lainnya terdapat dalam kelemahan gaya kepemimpinan dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan tidak dapat berjalan secara baik, dan terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan. Hal ini mengakibatkan terjadinya konflik kerja dalam perusahaan Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung tersebut.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nababan (2021), Yasiri (2022), dan Wati (2023) menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2020) menunjukkan hasil yang berbeda dimana konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap individu dalam melakukan suatu kegiatan agar individu mau berbuat, bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki, sebagaimana ditetapkan sebelumnya.

Untuk mewujudkan motivasi kerja yang tinggi memerlukan tingkat perhatian khusus kepada karyawan guna bertujuan perusahaan dalam menghasilkan laba agar dapat berkesinambungan. Seperti yang dikemukakan

oleh Mangkunegara (2017) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai kinerja yang maksimal. Para karyawan dapat termotivasi apabila penetapan tujuan perusahaan didasarkan atas kepentingan dan kebutuhan karyawan.

Hasil observasi dan wawancara, peneliti menemukan masalah terkaitnya motivasi kerja. Masalah yang utama dikarenakan adanya penurunan motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan keterlambatan karyawan, seringnya karyawan ijin dan membolos kerja yang merupakan penurunan terhadap kedisiplinan kerja dan kurang semangatnya karyawan dalam bekerja. Hal ini mengakibatkan terjadinya rendahnya motivasi kerja pada perusahaan Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sidabutar (2022), Fazira dan Khoiri (2022), Jintar (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdullah (2018) menunjukkan hasil yang berbeda dimana motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting agar mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi dengan lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian yang timbul antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan

setelah melaksanakan pekerjaan. Kepuasan terjadi terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan karyawan (Irly & Evilia, 2022).

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Irly & Evilia 2022). Kepuasan ataupun ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Perusahaan harus mengetahui apa saja yang menyebabkan puas atau tidaknya seorang karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu dilingkungan pekerjaannya. Semua jenis perusahaan sebenarnya membutuhkan suatu sistem kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja para karyawannya.

Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain yaitu:

1. Faktor individual (umur, jenis kelamin, sikap pribadi terhadap pekerjaan)
2. Faktor hubungan antar karyawan (hubungan antar manajer dan karyawan, hubungan sosial antara sesama karyawan, sugesti dari teman satu kerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja)
3. Faktor eksternal (keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan)

Ketiga aspek tersebut memberikan kepuasan kerja tercapai bagi karyawan. Setiap pimpinan perusahaan wajib memenuhi tercapainya kepuasan kerja tersebut, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang

diyakini dapat memotivasi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat ditingkatkan. Di dalam mencapai keseimbangan aspek tersebut sering timbul masalah antara pihak karyawan dengan pihak pimpinan perusahaan, dimana pihak karyawan menginginkan pemberian imbalan disesuaikan dengan kinerja yang telah dicapainya. Berbagai cara dan pendekatan untuk mewujudkan semangat kerja yang baik antara pihak karyawan dengan perusahaan, salah satu caranya adalah dengan memberikan motivasi pada karyawannya berupa gaji yang sesuai, dengan ini akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Adapun jumlah gaji karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung, seperti pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Data Gaji Karyawan
Pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung
Tahun 2022

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	Gaji/Upah (Rp.)	Tunjangan (Rp.)	Jumlah (Rp.)
1	Januari	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
2	Februari	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
3	Maret	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
4	April	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
5	Mei	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
6	Juni	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
7	Juli	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
8	Agustus	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
9	September	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
10	Oktober	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
11	November	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
12	Desember	35	70.777.000,00	5.250.000,00	76.027.000,00
JUMLAH			849.324.000,00	63.000.000,00	912.324.000,00

Sumber: Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa gaji/upah yang diberikann oleh Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung setiap bulannya sepanjang tahun 2022 hanya sebesar Rp. 2.022.200 setara 100 persen dari gaji

pokok Pegawai Negeri Sipil golongan ruang II/a dengan tunjangan setiap bulannya hanya sebesar Rp. 150.000. Jadi, jumlah gaji beserta tunjangan yang diterima karyawan setiap bulannya hanya sebesar Rp. 2.172.200 yang berarti jumlah tersebut masih berada dibawah UMK Badung pada tahun 2022 sebesar Rp. 3.163.837 dengan kondisi tersebut membuktikan bahwa karyawan menerima gaji tidak sesuai dengan kebutuhan hidupnya dan menyebabkan karyawan mencari penghasilan diluar jam kerja atau saat jam produktif yang dapat menimbulkan turunnya kinerja karyawan.

Hasil observasi dan wawancara, peneliti menemukan masalah terkaitnya kepuasan kerja. Masalah yang utama di karenakan hal besarnya gaji yang diberikan. Gaji yang diberikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan ini, hal ini menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Permasalahan lainnya terdapat dalam kenaikan jabatan atau yang sering disebut dengan promosi jabatan. Promosi jabatan di perusahaan ini memerlukan waktu yang cukup lama, dengan banyak sekali pertimbangan dari atasan yang membuat para karyawan Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung menjadi mengeluh atas jabatan yang belum kunjung – kunjung meningkat juga. Hal ini menjadikan karyawan dalam bekerja tidak puas.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panarang (2021), Octavianti dan Hamni (2022), Al-Muhtadi (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulistyoyo (2021) menunjukkan hasil yang berbeda dimana kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka menjadi tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja manusia terhadap kinerja karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Desa Buduk Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi Peneliti

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktek lapangan.

Selain itu untuk mengembangkan kemampuan penelitian dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

2. Bagi Institusi

Bisa dijadikan bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan penelitian ini. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan loyalitas pegawai di perusahaan atau organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh pengalaman langsung dan merupakan suatu kesempatan untuk mahasiswa dalam menganalisis permasalahan yang ada untuk dicarikan solusi pemecahannya dengan cara mengaplikasikan teori-teori yang didapat di bangku kuliah dengan keadaan yang terjadi sesungguhnya dilapangan.

2. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemikiran dan alternatif solusi untuk memecahkan sebuah masalah dalam perusahaan atau organisasi dan dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan atau *goal setting theory* menentukan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan (Dewi, 2020:12). Teori ini akan digunakan sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Goal setting theory berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja (Kuning, 2022). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas tujuan mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan.

Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan, sedangkan variabel konflik kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu. Semakin tinggi atau rendahnya faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya (Sudarmanto, dkk., 2021).

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang

diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Hubungan selain dapat menciptakan kerja sama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik (Sudarmanto, dkk., 2021).

Menurut Kurniawati (2020), konflik kerja merupakan suatu kondisi dimana terdapat ketidakcocokan atau kesenjangan yang terjadi pada beberapa pihak pada suatu perusahaan, bidang kerja, dan diantara karyawan satu dengan yang lain pada suatu perusahaan. Sedangkan menurut Juartini (2021) menjelaskan bahwa sering terjadinya konflik kerja yang ada pada suatu perusahaan disebabkan adanya komunikasi yang terjalin kurang harmonis antara bawahan terhadap pimpinannya, antara sesama karyawan, dan selalu ketergantungan dengan karyawan lain ketika menjalankan tugas, adanya perbedaan ketika memahami tujuan sehingga perbedaan argumen terjadi, hal tersebut yang kerap kali memicu timbulnya konflik.

Secara eksternal dan internal, konflik dapat saja terjadi yang dikarenakan oleh berbagai faktor diantaranya sikap yang bergantung dengan karyawan lain, tujuan dan prioritas yang berbeda, kriteria dalam memulai prestasi yang dirasa kurang tepat, adanya persaingan para karyawan, dan mempunyai sikap menang-kalah sehingga konflik merupakan suatu tantangan dan pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja merupakan pertentangan antara individu,

antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang dialami oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, status, sikap, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya

2. Proses Terjadinya Konflik Kerja

Konflik tidak akan terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks dikutip dalam Murni (2018: 147-149) mengidentifikasi bahwa, proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahapan: pertama, peristiwa sehari-hari, adanya tantangan, sedangkan yang ke tiga timbulnya pertentangan-pertentangan. Proses terjadinya konflik menjadi lima tahap, yaitu potensi oposisi atau ketidakcocokan kognisi dan personalisasi, maksud niat, perilaku dan hasil (Murni, 2018).

a. Pada tahap I, menurut kondisi yang menciptakan konflik.

Yang menjadi sumber atau variabel konflik adalah komunikasi, struktur dan pribadi. Pada variabel komunikasi bias disebabkan oleh semantik, kesalahpahaman, jumlah informasi yang terlalu banyak atau lebih sedikit.

Pada variabel struktur konflik biasa terjadi karena perbedaan derajat spesialisasi tugas berbeda, akan tetapi satu sama lain berhubungan dengan kepentingan yang berbeda. Faktor penyebab lainnya adalah gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan individu dari setiap dari setiap tingkat atau derajat tugas yang berbeda. Untuk faktor awal variabel pribadi disebabkan oleh kepribadian.

- b. Pada Tahap II adalah kognisi dan personalisasi.

Pada tahap ini konflik yang dipersepsikan merupakan kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya kondisi yang menciptakan peluang terjadinya konflik. Jadi persepsi akan membangun perasaan adanya konflik atau tidak. Sedangkan pada variabel konflik yang dirasakan seseorang atau pihak tertentu muncul keterlibatan emosional dalam satu konflik berupa kecemasan, ketegangan, frustrasi dan kekerasan.

- c. Pada Tahap Ke III, terdiri dari variabel tertentu akan mencapai tujuan tanpa menghiraukan dampaknya pada pihak lain.

Variabel kerjasama merupakan bentuk kolaborasi dimana masing-masing pihak yang berkonflik berupaya saling memenuhi kepentingan bersama. Pada variabel kompromi, masing-masing pihak saling melepaskan atau mengurangi tuntutannya. Menghindari merupakan bentuk upaya menjauhkan diri atau menarik diri dari konflik, dan variabel akomodasi merupakan bentuk memuaskan lawan dari kepentingan pribadi.

- d. Pada Tahap Ke IV, munculnya konflik terbuka.

Konflik ini dikemukakan secara terang-terangan (terbuka), menyimpang dari maksud awalnya.

- e. Pada tahap Ke V, adalah hasil.

Tahap ini dapat menghasilkan dua variabel yaitu fungsional dan disfungsional. Pada hasil fungsional konflik dapat meningkatkan kinerja, sedangkan apabila berdampak disfungsional maka akan menimbulkan penurunan kinerja.

3. Faktor yang Mempengaruhi Konflik Kerja

Menurut Ivanko dalam Hamali (2018:237) mengelompokkan penyebab-penyebab konflik, yaitu :

a. Faktor-faktor Struktural, terdiri dari :

- 1) Hubungan wewenang, yaitu hubungan antara pimpinan dengan karyawan bawahannya.
- 2) Sumber Daya Umum, yaitu pembagian tugas-tugas yang sama.
- 3) Perbedaan Tujuan, yaitu satu orang ingin meningkatkan produksi dan yang lainnya ingin meningkatkan komunikasi.
- 4) Antar Ketergantungan, yaitu sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan yang tidak dapat beroperasi tanpa departemen yang lain.
- 5) Ambiguitas Yuridiksi, yaitu kepada siapa seseorang dapat berdisiplin.
- 6) Spesialisasi, yaitu keahlian-keahlian dilapangan.
- 7) Inkonsistensi Status.
- 8) Kebutuhan tanah, air dan makanan.

b. Faktor-faktor Personal, terdiri dari :

- 1) Hambatan-hambatan komunikasi
- 2) Gaya manajemen konflik
- 3) Perbedaan budaya
- 4) Emosi
- 5) Persepsi
- 6) Kepribadian
- 7) Keahlian dan kemampuan
- 8) Nilai dan etika.

4. Jenis-jenis Konflik Kerja

Dalam kita berorganisasi banyak aktivitas yang menimbulkan bermacam macam konflik baik konflik yang melibatkan individu antar individu ataupun kelompok antar kelompok (Sudarmanto, dkk., 2021).

a. Konflik dalam diri individu

Terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan, yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai pekerja saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b. Konflik antar individu dalam organisasi

Dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering dilakukan oleh perbedaan- perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari konflik antar peranan (seperti antar manager dengan bawahan).

c. Konflik antar individu dengan kelompok

Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerja karena melanggar normakelompok.

d. Konflik antar kelompok

Karena terjadi perbedaan kepentingan dan tujuan yang satu sama lain tidak ada yang mau mengalah. Konflik antarkelompok ini muncul karena ingin saling menguasai, yang mayoritas merasa lebih berhak menjadi pemimpin dan menentukan tujuan kelompok tersebut.

e. Konflik antar organisasi

Yang timbul sebagai akibat persaingan kelompok ekonomi dalam system perekonomian suatu Negara. Konflik ini telah mengarah timbulnya pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

5. Indikator Konflik Kerja

Menurut Piana dalam Utomo (2019) menyatakan indikator konflik di tempat kerja adalah:

- a. Kesalahan Komunikasi : apabila informasi yang diterima oleh seseorang memiliki pengertian yang berbeda dengan sumber informasi
- b. Perbedaan Tujuan : adanya pertentangan atau ketidaksamaan antara seseorang atau lebih dalam memandang tujuan
- c. Interdependensi Aktivitas Kerja : adanya ketergantungan antar karyawan dalam menyelesaikan tugas masing-masing.
- d. Perbedaan Penilaian : perbedaan penilaian antar anggota dalam suatu organisasi akan menimbulkan perbedaan sikap dan ketidak-sesuaian nilai
- e. Kesalahan Dalam Afeksi : perlakuan karyawan kepada karyawan lain sehingga karyawan lain menjadi tidak nyaman atas perlakuan tersebut dan dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja

Menurut Mustamiah (2019) adapun indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya

individu manajer yang tidak konsisten.

b. Struktur

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

c. Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

2.1.3 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berawal dari kata *movere* artinya mendorong maupun menggerakkan. Motivasi yaitu gerakan atau dorongan yang kuat agar individu mau melakukan ataupun mengerahkan seluruh kompetensi dan ketrampilan yang dimilikinya untuk segera menyelesaikan tugas atau kegiatan yang dibebankan kepadanya dan menjadi tanggung jawab. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai awal proses aktivitas individu, yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu untuk memenuhi kebutuhan (Omar *et al.*, 2021).

Menurut Maruli (2020:58) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun

keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja. Sedangkan, Ferdinatus (2020:3) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin atau manajer yaitu memotivasi karyawannya dalam bentuk penyampaian ide dan inspirasi, pemberian semangat serta dukungan untuk mengambil keputusan tertentu (Erwatiningsih, 2017). Sehingga, pekerjaan yang dilakukan bisa berjalan secara baik dan optimal serta dapat menciptakan sesuatu yang menguntungkan dan memuaskan (Wahyudi & Tupti, 2019). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan penuh inisiatif, tanggung jawab dan disiplin serta efektif dalam melakukan pekerjaannya (Wuryani *et al.*, 2021).

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa motivasi kerja ialah dorongan yang membuat seseorang bergerak untuk mau melakukan pekerjaan yang diinginkan dengan sukarela tanpa ada unsur pemaksaan dari pihak lain.

2. Tujuan Motivasi Kerja

Terdapat beberapa tujuan motivasi menurut Hasibuan dalam Rani Kurniasari (2018:33), yaitu:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan

- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
- l. Meningkatkan kinerja karyawan

3. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Dewi (2015) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

- a. Faktor Internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri. *Self efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga memperoleh suatu keberhasilan.
- b. Faktor Eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab.

Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

4. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2013:150) adalah sebagai berikut :

a. Motivasi positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

5. Model-model Motivasi Kerja

Model-model motivasi kerja menurut Hasibuan dalam Rani Kurniasari (2018), yakni:

a. Model Tradisional

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan

insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi memotivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

b. Model Hubungan

Manusia Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahannya supaya meningkat, gairah bekerjanya dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non material karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula.

c. Model Sumber Daya manusia

Mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

6. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

- a. Balas jasa : segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.
- b. Kondisi kerja : kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu

perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

- c. Fasilitas kerja : segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.
- d. Prestasi kerja : hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.
- e. Pengakuan dari atasan : pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.
- f. Pekerjaan itu sendiri : pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya

Indikator motivasi kerja menurut Fawaid & Maufur (2018) yang menggunakan teori hierarki kebutuhan Maslow dibagi menjadi lima bagian yang meliputi:

- a. Kebutuhan fisiologis/fisik yang merupakan kebutuhan dasar manusia yang dapat berupa makanan, minuman, istirahat, kebutuhan biologis dan lain-lain
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan seperti rasa aman dan keamanan selama bekerja, jaminan kesehatan, keamanan jaminan kerja, dan pensiun
- c. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang diterima oleh lingkungan sosial.

Contoh: kelompok kerja yang kompak, hubungan yang baik antara individu, dan persahabatan

- d. Penghargaan/hargai kebutuhan yaitu kebutuhan tersebut berupa pencapaian kerja dan *reward* bagi karyawan yang berprestasi berupa pengakuan atas kemampuan dan keahlian yang dimiliki.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri ini merupakan kebutuhan yang terletak pada penempatan individu di lingkungan serta pengembangan diri yang bisa berupa jenjang karir yang jelas, promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi atau melibatkan karyawan dalam berbagai aktivitas yang memiliki tantangan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil interaksi dengan lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian yang timbul antara harapan seseorang dan imbalan yang diberikan setelah melaksanakan pekerjaan. Kepuasan terjadi terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan ataupun ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan (Artiara dan Yuniar, 2022).

Menurut Locke dikutip dari Pitasari dan Perdhana (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja oleh Locke juga didefinisikan sebagai hasil persepsi

karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sedangkan, Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019:74). Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara dikutip dari Reina Damayanti (2019) berpendapat bahwa ada lima teori kepuasan kerja, antara lain :

a. Teori Keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengatakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.

Misalnya, pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, dan jam kerja.

b. Teori Perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

d. Teori pandangan kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan lebih merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg yang menggunakan teori A. Maslow sebagai acuannya dimana Herzberg melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2016:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk maju
- b. Keamanan kerja
- c. Gaji
- d. Perusahaan dan manajemen
- e. Pengawasan
- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan
- g. Kondisi kerja
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan
- i. Komunikasi
- j. Fasilitas

4. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Yuwono yang dikutip Spector dalam Badriyah (2015: 241), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

- a. Upah
- b. Promosi
- c. Supervisi
- d. Benefit
- e. *Contingent rewards*
- f. *Operating procedur*
- g. *Co-workes*
- h. *Nature of work*
- i. *Communication*

Menurut Afandi (2018:82), adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

- a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- b. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

- c. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

d. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja

e. Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Hasibuan dalam Puspitasari, dkk. (2018) mendefinisikan “kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Abdullah dalam Clinton, *et al.* (2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja hasil dari pelaksanaan rencana suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di institusi itu baik pemerintahan ataupun perusahaan swasta untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan menurut Siagian dalam Hakim dan Khair (2020:109) menjelaskan definisi kinerja karyawan ialah sebuah hasil

pekerjaan yang dicapai dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Burhannudin, dkk. (2019:192) menyatakan kinerja karyawan adalah capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika.

Berdasarkan definisi menurut para ahli maka disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan ialah hasil yang dapat terlihat dari segi kuantitas dan kualitas atas pelaksanaan tanggung jawab dari tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam satu periode waktu dengan mematuhi setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sutrisno (2016:151), mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor tersebut meliputi :

a. Faktor individu

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Faktor lingkungan

- 1) Kondisi fisik

- 2) Peralatan
- 3) Waktu
- 4) Material
- 5) Pendidikan
- 6) Pelatihan

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2018) menyatakan bahwa indicator kinerja karyawan yaitu :

- a. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan
- b. Kualitas merupakan hasil yang dicapai, dan ini adalah elemem penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.
- c. Waktu Penyelesaian merupakan penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.
- d. Taat Asas merupakan transparan, dan dapat dipertanggung jawabkan, tidak saja memenuhi target., kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar.

Menurut Mangkunegara dalam Maryati (2021:15), mengukur kinerja karyawan perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu:

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan kemampuan pegawai pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah pegawai tersebut teliti, rapi, dan lengkap dalam mengerjakan setiap tugas-tugasnya.

b. Kuantitas Kerja

Lebih mengarah kepada seberapa lama seorang pegawai bekerja atau seberapa banyak komoditi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

c. Pelaksanaan Tugas

Merupakan sejauh mana seorang pegawai mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

d. Tanggung Jawab

Sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku di perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

- 1) Kurniawati (2020). Berjudul Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PT. PLN (Persero) Rayon Masamba Kabupaten Luwu Utara. Menggunakan alat analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel konflik kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, teknik analisis data, populasi dan sampel.
- 2) Nababan (2021). Berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Karo. Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan stress kerja dan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel konflik kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, populasi dan sampel
- 3) Yasiri (2022). Berjudul Pengaruh Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG. Kribet Baru Malang. Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel konflik kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, populasi dan sampel.
- 4) Wati (2023). Berjudul Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Disiplin Kerja, terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Puskesmas Sukawati II

Kabupaten Gianyar. Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja dan konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel konflik kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, populasi dan sampel.

- 5) Abdullah (2018). Berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya). Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel motivasi kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, populasi dan sampel
- 6) Sidabutar, dkk (2022). Berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kepala Desa Lambangsari Kec. Tambun Selatan Kab. Bekasi. Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel motivasi kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, populasi dan sampel
- 7) Fazira dan Khoiri (2022). Berjudul Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Si Cepat Ekspres Batam. Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian

menunjukkan disiplin dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel motivasi kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, populasi dan sampel.

- 8) Jintar (2023). Berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Anugerah Abadi. Menggunakan alat analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel motivasi kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, teknik analisis data, populasi dan sampel.
- 9) Sulistyono (2021). Berjudul Peran Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dari Aspek Komunikasi, Budaya Organisasi Disiplin Kerja Pada Sekretariat DPRD Kota Surakarta. Menggunakan alat analisis SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.. Persamaan menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, teknik analisis data, populasi dan sampel
- 10) Paparang (2021). Berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. Menggunakan alat analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan

kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, teknik analisis data, populasi dan sampel

- 11) Octavianti dan Hamni (2022). Berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Inkabiz Indonesia. Menggunakan alat analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, populasi dan sampel.
- 12) Al-Muhtadi (2023). Berjudul Pengaruh Beban Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode *Structural Equation Modeling (SEM)* di PT. Indonesia Tri Sembilan. Menggunakan alat analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan perbedaan penelitian yaitu tempat penelitian, teknik analisis data, populasi dan sampel.