

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di setiap organisasi atau perusahaan baik swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang yang hendak dicapai melalui aktivitas yang dilakukannya. Perusahaan yang berdiri sampai sekarang tidak lepas dari pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik. Sumber Daya Manusia menjadikan faktor yang penting di perusahaan untuk menghasilkan pekerjaan yang maksimal dan diinginkan oleh perusahaan. Mengingat hal tersebut Sumber Daya Manusia menjadi hal yang sangat penting di perusahaan dan harus sangat di perhatikan di setiap perusahaan.

Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang sangat besar bagi sebuah perusahaan. Semua kalangan harus menyadari bahwa Sumber Daya Manusia itu unsur manusia dalam perusahaan yang dapat memberikan keunggulan dalam perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting yang membuat tujuan, sasaran strategi, dan inovasi bisa diunggulkan dalam pencapaian tugasnya bagi perusahaan. Sumber Daya Manusia adalah bagian yang menjadi prioritas terpenting bagi perusahaan. Sumber Daya Manusia harus dipelihara, dipertahankan dan diperhatikan kesejahteraannya, sebab kalau tidak diperhatikan setelah mereka baik atau mahir dalam tugasnya. Sumber Daya Manusia tersebut akan pindah, bahkan akan keluar dari perusahaan (Mulyadi, 2015). Dengan demikian semakin disadari

bahwa di dalam suatu perusahaan, manusia merupakan unsur yang sangat penting untuk mencapai hasil yang diharapkan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Agar perusahaan dapat berkembang dan berjalan dengan baik maka perusahaan harus memberikan apa yang diperlukan oleh karyawannya, misalnya menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan.

Tabel 1.1

Jumlah Penjualan Pada Perumda Air Minum

Tirta Sewakadarma di Denpasar

No	Bulan	Target	Realisasi	Selisih
1	Januari	Rp. 3.000.000.000	Rp.1.176.640.119	Rp.1.823.359.801
2	Februari	Rp. 2.000.000.000	Rp.1.909.763.505	Rp.90.263.495
3	Maret	Rp. 4.000.000.000	Rp.2.125.942.156	Rp.1847.057.844
4	April	Rp. 3.000.000.000	Rp.1.256.540.110	Rp.1.743.456.890
5	Mei	Rp. 6.000.000.000	Rp.3.234.623.206	Rp.2.765.376.794
6	Juni	Rp. 5.000.000.000	Rp.2.543.456.303	Rp.2.456.543.697
7	Juli	Rp. 3.000.000.000	Rp.1.374.783.105	Rp.1.625.216.895
8	Agustus	Rp. 2.000.000.000	Rp.1.467.562.432	Rp.532.437.568
9	September	Rp. 3.000.000.000	Rp.2.737.323.789	Rp.262.676.211
10	Oktober	Rp. 4.000.000.000	Rp.2.125.567.591	Rp.1.874.432.409
11	November	Rp. 6.000.000.000	Rp.4.352.804.741	Rp.1.647.195.259
12	Desember	Rp. 4.000.000.000	Rp. 2.125.942.156	Rp.1.874.057.844

Sumber : Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma, 2020

Berdasarkan data dari Tabel 1.1, maka dapat dilihat penjualan dari Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma terus menurun, ini menandakan kinerja pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma rendah. Penjualan terbesar terjadi pada bulan November yaitu sebesar Rp. 4.352.804.741 dan yang terkecil terjadi pada bulan Juli yaitu sebesar Rp. 1.374.783.105.

Adanya perbedaan kepribadian pada diri manusia memungkinkan terjadinya konflik dalam suatu organisasi dan hal ini merupakan sesuatu yang

yang tidak dapat dihindari (Fahmi, 2016). Persaingan dan konflik sering terjadi di antara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang berbeda, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham. Persaingan yang sehat akan memotivasi moral kerja, produktivitas kerja, dan kedisiplinan karyawan, tetapi persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik. Persaingan sehat perlu dibina agar dinamika organisasi berkembang ke yang diinginkan (Hasibuan 2019:198).

Persaingan yang kurang sehat harus dicegah sedini mungkin supaya tidak sampai terjadi konflik yang merugikan perusahaan. (Hasibuan 2019:198). Konflik yang bersifat negatif, emosional, dan merusak kerja sama, akan merugikan perusahaan. Konflik terjadi di antara individu karyawan, kelompok dengan kelompok, vertikal (atasan dengan bawahan), maupun horizontal di antara sesama individu karyawan. Konflik yang tidak teratasi akan menimbulkan konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi. Semua ini akan menimbulkan kerugian perusahaan. Hal inilah yang mengharuskan manajer sedini mungkin harus mengatasi konflik yang terjadi pada perusahaan supaya kerja sama karyawan tetap terpelihara dengan baik. (Hasibuan 2019:199).

Selain faktor konflik kerja, Perusahaan juga harus memperhatikan kompensasi. Rachmawati (2008:143) mengatakan kompensasi bisa dirancang untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga karyawan merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama manajemen. Tingkat kompensasi akan menentukan skala

kehidupan ekonomi karyawan, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status dan harga karyawan. Tingkat kehadiran karyawan juga dapat menurun seiring menurunnya kinerja karyawan, maka dari itu suatu perusahaan seharusnya memberikan penghargaan dan sistem kompensasi yang efektif dan sedapat mungkin memberi kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian (Arifudin, 2019:31). Pada perusahaan Perumda Air Minum Tirta Sewaka Darma kompensasi yang diberikan pada karyawan tergolong rendah atau sedikit, diantaranya tunjangan hari raya dan BPJS. Masalah-masalah tersebut mengakibatkan karyawan merasa kurang puas akan besarnya kompensasi yang diberikan. Karyawan yang di bawah Direktur Utama merasa kesenjangan gaji yang besar dengan Direktur Utama, sehingga hal tersebut yang menyebabkan terjadinya konflik. Selain dari faktor kesenjangan gaji yang diberikan, terdapat masalah lain yaitu seringnya terlambat dalam memberikan gaji pada karyawannya. Kemudian, kompensasi non finansial berupa waktu libur untuk hari raya yang diberikan oleh perusahaan dirasakan masih kurang memuaskan bagi karyawan di perusahaan ini.

Faktor yang ketiga merupakan kepuasan karyawan. Kepuasan (*satisfaction*) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) terhadap ekspektasi mereka. Jika kinerja gagal memenuhi ekspektasi, maka pekerja tersebut juga akan merasa tidak puas. Tetapi sebaliknya, jika pekerja

merasa puas terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan tinggi (Busro, 2018).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat kualitas hasil kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya, jenis pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun hasil kerja secara keseluruhan (Busro, 2018)

Burso (2018) menjelaskan, bahwa ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Ketika seorang karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi terhadap organisasi, karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika karyawan tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada konsumen tidak akan memuaskan. Kepuasan kerja karyawan diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya. Keadaan emosional atau sikap karyawan tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya.

Tabel 1.2

**Jumlah Pegawai *Resign* Pada Perumda Air Minum
Tirta Sewakadarma di Denpasar**

No	Bulan	Jumlah Pegawai Resign	Jumlah Rekrutmen
1	Januari	5	2
2	Februari	2	4
3	Maret	3	3
4	April	0	2
5	Mei	1	1
6	Juni	2	4
7	Juli	1	2
8	Agustus	3	3
9	September	2	1
10	Oktober	0	3
11	November	0	0
12	Desember	3	2
Jumlah		22	27

Sumber : Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma, 2020

Dapat dilihat dari Tabel 1.2, terdapat adanya karyawan yang resign dari perusahaan setiap bulannya. Banyaknya karyawan yang resign menandakan karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Pada bulan Januari terdapat 5 karyawan yang resign, dimana bulan Januari merupakan bulan yang paling banyak karyawan yang resign. Sedangkan Pada bulan April, Oktober dan November tidak ada karyawan yang resign.

Dapat dilihat dari tabel 1.2, banyaknya karyawan yang resign menandakan karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma merasa tanggung jawab pekerjaan mereka tidak sesuai dengan gaji yang mereka terima, sehingga mereka merasa terbebani dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian Ayuna Agustina, SE (2019), konflik secara parsial dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan pada PT. Dexa Medica Cabang Medan. Fahmi (2016), stres kerja memiliki efek negatif pada semangat kerja, konflik kerja memiliki efek negatif pada pekerjaan semangat kerja dan konflik kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja. Fitri Nurani (2016), Semangat Kerja dipengaruhi oleh variabel bebas yang terdiri dari Kompensasi dan lingkungan kerja

Variabel yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Maka dari itu perlu diteliti lebih jauh lagi permasalahan tersebut dalam sebuah penelitian berjudul “Pengaruh Konflik Kerja, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perumda Air Minum Tirta Sewekadarma Di Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma?
- 1.2.2 Apakah kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma ?
- 1.2.3 Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini:

- 1.3.1 Untuk menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma.
- 1.3.2 Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma.
- 1.3.3 Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Kegunaan Penelitian

1) Bagi Mahasiswa

- (1) Kegunaan penelitian ini sebagai wahana untuk melatih dan mengembangkan kemampuan dalam bidang penelitian, serta diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan.
- (2) Untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2) Bagi Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma

Penelitian ini diharapkan memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan pengaruh konflik kerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Sewakadarma.

3) Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan pemikiran yang khususnya dalam penulisan karya ilmiah serta menambah referensi bagi perpustakaan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi mahasiswa dalam menerapkan teori-teori yang di dapat di bangku kuliah kepada hal-hal yang praktis sehingga mendapat pengetahuan dan wawasan.

2) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan manajemen sumber daya manusia khususnya konflik kerja kompensasi dan kepuasan kerja terhadap semangat kerja karyawan

3) Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengembangan ilmu pengetahuan serta tambahan referensi khususnya untuk penelitian sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) 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. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011).

2.1.2 Semangat Kerja Karyawan

1) Pengertian Semangat Kerja

Pengertian semangat kerja dan gairah kerja sulit untuk dipisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap gairah kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka

pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti ketidakhadiran, pulang lebih awal, izin, pura-pura sakit, istirahat melebihi waktunya, bersantai di kantor, berlama-lama di kantin, berlama-lama merokok di area smoking, tidak langsung ke kantor setelah tugas luar selesai dan lain-lain yang semuanya itu akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan (Busro, 2018)

Menurut Basri dan Rauf (2021) semangat kerja adalah keinginan, kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik, berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, kemauan, dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja, dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreaitivitas dalam pekerjaannya.

Semangat kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan psikologis yang bersifat positif dan beraneka ragam yang mampu meningkatkan unjuk kerja karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan

dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif (Busro, 2018)

(1) Faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan:

Busro (2018) menyatakan, bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- A. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan. Pimpinan yang humanis, mengayomi, membimbing, demokratis, dan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan akan mampu meningkatkan semangat
- B. kerja karyawan dibandingkan pemimpin yang berwajah sangar, angker, otoriter, menakutkan, dan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan.
- C. Kepuasan para karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya. Semakin cocok antara kompetensi dan tugas yang diemban, semakin tinggi semangat kerja karyawan tersebut, sebaliknya, semakin jauh antara kompetensi dan tugas kerja yang diberikan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, pimpinan dalam memberikan beban kerja terhadap karyawan hendaknya mampu mencocokkan antara ijazah, kompetensi, dan berbagai sertifikat keterampilan lainnya bagian yang akan

ditempati. Ketika jauh sekali perbedaannya, maka akan menurunkan semangat kerja,

- D. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi. Teman kerja yang bersahabat, tulus dalam berhubungan kekeluargaan, tidak angkuh dan tidak saling bermusuhan akan mampu meningkatkan semangat kerja, dibandingkan suasana kerja yang saling mengejek, saling menjatuhkan, saling bermusuhan.
- E. Rasa pemanfaatan tujuan organisasi. Semakin besar manfaat hasil pencapaian tujuan organisasi bagi, akan mampu meningkatkan prestasi kerja.
- F. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi. Semakin adil penghargaan dari perusahaan yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi semangat kerja karyawan tersebut, dan sebaliknya, semakin tidak adil penghargaan yang diberikan oleh perusahaan semakin rendah tingkat semangat kerjanya. Keadilan dalam pemberian penghargaan dapat dilihat dari jabatan, masa kerja, tingkat pendidikan, risiko pekerjaan, dan pertimbangan lainnya. Banyak kasus yang dirasakan oleh karyawan domestik, dalam melihat penghasilan karyawan tenaga kerja asing, dengan tingkat pendidikan, maka kerja, kompetensi yang sama, tetapi mendapatkan penghargaan yang

jauh lebih tinggi, sehingga menyebabkan kecemburuan sosial, yang pada akhirnya akan menurunkan semangat kerja.

- G. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan kariernya. Asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi hari tua, asuransi pendidikan anak yang semuanya ditanggung perusahaan akan mampu meningkatkan semangat kerja.

2) Indikator Semangat Kerja

Indikator semangat kerja menurut Basri dan Rauf (2021) :

(1) Motivasi

Keinginan Motivasi dan dorongan bekerja akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya. Yang lebih dipentingkan oleh karyawan adalah seharusnya bekerja untuk organisasi bukan lebih mementingkan pada apa yang mereka dapat. Seseorang akan dikatakan memiliki semangat kerja buruk apabila lebih mementingkan gaji dari pada bekerja. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa seseorang dengan gaji yang tinggi masih juga berkeinginan untuk pindah bekerja di tempat lain. Seseorang yang benar-benar ingin bekerja, akan bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan dari atasannya dan juga mereka akan bekerja bukan karena perasaan takut tetapi lebih pada dorongan dari dalam dirinya untuk kerja yang tinggi akan

menganggap bekerja sebagai sesuatu hal yang menyenangkan bukan hal yang menyengsarakan.

(2) Kesungguhan

Aspek ini menunjukkan adanya kesungguhan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan memilih sikap yang pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

(3) Kesenangan

Kesenangan dalam bekerja yaitu kepuasan hati, kenyamanan, dan kebahagiaan (hidup) seseorang dalam melaksanakan atau melakukan pekerjaan. Karena manusia membutuhkan kesenangan sesuai dengan kebutuhannya.

(4) Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

2.1.3 Konflik Kerja

1) Pengertian konflik kerja

Persaingan dan konflik sering terjadi di antara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang sama, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham. Persaingan

yang sehat akan memotivasi moral kerja, produktivitas kerja, dan kedisiplinan karyawan, tetapi persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik. Persaingan sehat perlu dibina agar dinamika organisasi berkembang ke yang diinginkan. Dengan persaingan sehat, karyawan akan kreatif, dinamis, dan berlomba-lomba mencapai prestasi kerja optimal. Persaingan yang kurang sehat harus dicegah sedini mungkin supaya tidak sampai terjadi konflik yang merugikan perusahaan. (Hasibuan, 2019:198)

Konflik yang bersifat negatif, emosional, dan merusak kerja sama, akan merugikan perusahaan. Konflik terjadi di antara individu karyawan, kelompok dengan kelompok, vertikal (atasan dengan bawahan), maupun horizontal di antara sesama individu karyawan. Konflik yang tidak teratasi akan menimbulkan konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi. Semua ini akan menimbulkan kerugian perusahaan. Hal inilah yang mengharuskan manajer sedini mungkin harus mengatasi konflik yang terjadi pada perusahaan supaya kerja sama karyawan tetap terpelihara dengan baik. (Hasibuan, 2019:199)

Untuk memberi definisi persaingan dan konflik adalah sangat sulit, menurut Hasibuan (2019:199) menjelaskan definisi sebagai berikut:

(1) Persaingan

Persaingan adalah kegiatan yang berdasarkan atas sikap rasional dan emosional dalam mencapai prestasi kerja yang

terbaik. Persaingan dimotivasi oleh ambisi untuk memperoleh pengakuan, penghargaan, dan status sosial yang terbaik.

(2) Konflik

Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.

2) Penyebab konflik kerja

Penyebab adanya konflik menurut Hasibuan (2019:199) adalah :

(1) Tujuan Konflik

Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok karyawan. Setiap karyawan atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang lebih baik dari orang lain. Hal ini memotivasi timbulnya persaingan atau konflik dalam memperoleh prestasi yang terbaik.

(2) Ego Manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.

(3) Kebutuhan

Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbulah persaingan atau konflik

(4) Perbedaan Pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesaikan, akan timbul persaingan atau konflik yang kadang-kadang menyebabkan perpecahan.

(5) Salah Paham

Salah paham sering terjadi di antara orang-orang yang bekerja sama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbullah persaingan atau konflik di antara individu karyawan atau kelompok.

(6) Perasaan Dirugikan

Perasaan dirugikan karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Setiap orang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain. Oleh karena itu,

perbuatan yang merugikan orang lain hendaknya dicegah supaya tidak timbul konflik di antara sesamanya. Jika terjadi konflik pasti akan merugikan kedua belah pihak, bahkan akan merusak kerja sama.

(7) Perasaan Sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan dapat menimbulkan perkelahian di antara karyawan. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek. Akan tetapi karena perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina.

3) **Kebaikan dan keburukan konflik kerja**

Kebaikan dan keburukan dari konflik menurut Hasibuan (2019:200) adalah:

(1) Kebaikan konflik

- A. Evaluasi diri/introspeksi diri demi kemajuan
- B. Moral kerja atau prestasi kerja akan meningkat
- C. Mengembangkan diri demi kemajuan karena dorongan persaingan
- D. Memotivasi dinamika organisasi dan kreativitas karyawan

(2) Keburukan konflik

- A. Kerjasama kurang serasi dan harmonis di antara para karyawan
- B. Motivasi sikap-sikap emosional karyawan
- C. Menimbulkan sikap apriori karyawan
- D. Meningkatkan absensi dan turnover karyawan
- E. Kerusakan produksi dan kecelakaan semakin meningkat

4) Indikator konflik kerja

Menurut Afandi (2018) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut:

(1) Perbedaan dalam persepsi

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

(2) Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hati.

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian.

Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya.

Kompensasi merupakan pengeluaran perusahaan dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Berdasarkan uraian diatas jelaslah pentingnya masalah kompensasi ini untuk karyawan dan perusahaan. Dale Yoder Ph. D. mengemukakan; *The payment made to member of work teams for their participation*, artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi.

Definisi menurut beberapa ahli:

(1) Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2019:118)

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

(2) William B. Werther dan Keith Davis

Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola bagian personalia.

(3) Andrew F. Sikula

Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

2) Tujuan kompensasi

Menurut Hasibuan (2019:121), tujuan pemberian kompensasi antara lain:

(1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan. karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan

pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

(2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

(3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

(4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

(5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

(6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

(7) Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan *karyawan* akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

(8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang *berlaku* (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

3) Jenis kompensasi

Jenis-jenis Kompensasi adalah sebagai berikut:

(1) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial dibagi dua bagian yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

(2) Kompensasi Non-Finansial

Pada kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja.

4) Metode kompensasi

Menurut Hasibuan (2019:123) metode kompensasi dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak.

(1) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Misalnya pegawai negeri ijazah format S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A untuk setiap departemen yang sama.

(2) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

5) Sistem kompensasi

Menurut Hasibuan (2019:124), sistem kompensasi dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

(1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan.

(2) Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan karyawan, seperti per potong, meter, liter dan kilogram.

(3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya serta banyak alat yang digunakan untuk menyelesaikannya.

6) Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2019:128) :

(1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil, dan sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative besar.

(2) Kemampuan dan Ketersediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan ketersediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

(3) Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar.

(4) Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar.

(5) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

(6) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

(7) Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disguised unemployment*).

(8) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

7) Indikator kompensasi

Indikator kompensasi menurut Afandi (2018:194), yaitu:

- (1) Gaji: Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan.
- (2) Insentif: Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
- (3) Tunjangan: Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- (4) Fasilitas : Contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal

2.1.5 Kepuasan Kerja

1) Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan

yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. (Greenberg dan Baron dalam Wibowo, 2017:415)

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2017:415), mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka.

2) Teori-teori kepuasan kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah *Two-factor Theory* dan *Value theory*. (Wibowo, 2017:416)

(1) *Two-factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*

- A. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

B. Kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivators.

(2) *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan memfokuskan pada hasil manapun orang tanpa memperhatikan siapa mereka.

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah

dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

3) Penyebab kepuasan kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (Dalam Wibowo, 2017:417) terdapat lima faktor dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

(1) *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

(2) *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

(3) *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

(4) *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

(5) *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

4) Korelasi kepuasan kerja

Menurut Wibowo, (2017:423) minat manajer dalam kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kepuasan kinerja. Untuk itu, perlu dipelajari dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan perputaran.

(1) Kepuasan Dan Produktivitas

Pekerja yang bahagia tidak berarti menjadi pekerja yang produktif. Pada tingkat individu, kenyataan menganjurkan

sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan.

(2) Kepuasan Dan Kemangkiran

Hubungan antara kepuasan dan kemangkiran bersifat positif, tetapi korelasinya moderat, biasanya kurang dari + 0,40. Keadaan tersebut masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas pada umumnya kehilangan pekerjaan. Faktor lain mempunyai dampak pada hubungan dan menurunkan koefisien korelasi.

(3) Kepuasan Dan Pergantian

Kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan pergantian, tetapi korelasinya lebih kuat daripada yang ditemukan untuk kemangkiran. Faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang alternatif peluang kerja dan lamanya bekerja dengan organisasi merupakan hambatan penting pada keputusan aktual untuk seseorang meninggalkan pekerjaan. Secara spesifik, tingkat kepuasan kurang penting dalam memprediksi pergantian untuk superior performer, yaitu mereka yang mempunyai kinerja unggul. Hal tersebut terjadi karena organisasi melakukan usaha yang perlu untuk mempertahankan orang ini.

(4) Temuan Penelitian

Sebagian besar orang pada umumnya merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, walaupun terdapat perbedaan kepuasan di antara mereka. Kepuasan kerja lebih tinggi dirasakan oleh

mereka yang berada di negara industri maju. Tingkat kepuasan kerja menurun pada awal abad XXI karena menurunnya perkembangan ekonomi.

Penelitian yang dilakukan Greenberg dan Baron (Dalam Wibowo, 2017:425) tentang kepuasan kerja menunjukkan adanya indikasi berikut ini.

- A. *White-collar* personnel (manajer dan profesional) cenderung lebih puas daripada *blue-collar personnel* (pekerja fisik, pekerja pabrik).
- B. *Older people* pada umumnya lebih puas dengan pekerjaannya daripada orang yang lebih muda.
- C. Orang yang lebih berpengalaman di pekerjaannya sangat puas daripada mereka yang kurang pengalaman.
- D. Wanita dan anggota kelompok minoritas cenderung lebih tidak puas terhadap pekerjaan daripada orang pria dan anggota kelompok mayoritas.

(5) Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar pekerjanya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins (Dalam Wibowo, 2017:426) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain

dalam dimensi konstruktif/ destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

A. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

B. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

C. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

D. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

5) Mengukur kepuasan kerja

Pekerja memerlukan interaksi dengan co-worker dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering tidak ideal dan semacamnya. Hal ini berarti bahwa penilaian pekerja tentang puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sejumlah ciri-ciri elemen pekerjaan yang kompleks.

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja Robbins, (Dalam Wibowo, 2017:422), yaitu sebagai berikut :

(1) *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas Anda dengan pekerjaan Anda? Responden menjawab antara "*Highly Satisfied*" dan "*Highly Dissatisfied*".

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

Metode kedua, summing up, merespons terhadap sejumlah faktor kerja, akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja. Akan tetapi, penelitian tidak mendukung intuisi ini. Kedua metode sama validnya. Konsep kepuasan kerja terlalu luas sehingga pertanyaan tunggal dapat menangkap intinya.

Sementara itu, Greenberg dan Baron (Dalam Wibowo, 2017:422) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja.

(1) *Rating Scales Dan Kuesioner*

Rating scales dan *kuesioner* merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner di mana *rating scales* secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

(2) *Critical Incidents*

Di sini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan di mana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitivitas yang ditunjukkan pada

masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

(3) *Interviews*

Interviews merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

6) **Pengaruh kepuasan kerja**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat memengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja Kreitner dan Kinicki, (Dalam Wibowo, 2017:418).

7) **Indikator kepuasan kerja**

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- (1) Pekerjaan
- (2) Upah
- (3) Promosi
- (4) Pengawas

(5) Rekan kerja

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Adanya perbedaan kepribadian pada diri manusia memungkinkan terjadinya konflik dalam suatu organisasi dan hal ini merupakan sesuatu yang yang tidak dapat dihindari (Fahmi, 2016). Persaingan dan konflik sering terjadi di antara para karyawan suatu perusahaan Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang berbeda, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham. Persaingan yang sehat akan memotivasi moral kerja, produktivitas kerja, dan kedisiplinan karyawan, tetapi persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik. Persaingan sehat perlu dibina agar dinamika organisasi berkembang ke yang diinginkan (Hasibuan 2019:198).

Persaingan yang kurang sehat harus dicegah sedini mungkin supaya tidak sampai terjadi konflik yang merugikan perusahaan. (Hasibuan 2019:198). Konflik yang bersifat negatif, emosional, dan merusak kerja sama, akan merugikan perusahaan. Konflik terjadi di antara individu karyawan, kelompok dengan kelompok, vertikal (atasan dengan bawahan), maupun horizontal di antara sesama individu karyawan. Konflik yang tidak teratasi akan menimbulkan konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi. Semua ini akan

menimbulkan kerugian perusahaan. Hal inilah yang mengharuskan manajer sedini mungkin harus mengatasi konflik yang terjadi pada perusahaan supaya kerja sama karyawan tetap terpelihara dengan baik. (Hasibuan 2019:199).

2) Hubungan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Pemberian kompensasi adalah suatu cara yang dilakukan perusahaan agar karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaannya. Menurut Sutrisno (2009:187), “kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan”, sedangkan menurut Hasibuan (2019:118), “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Menurut Rivai (2004: 358) kompensasi terbagi menjadi 2 yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Sedangkan kompensasi nonfinansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang tetapi berwujud fasilitas. Menurut Hasibuan (2019:120) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah;

- (1) ikatan kerja sama dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya;

- (2) kepuasan kerja dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan- kebutuhan fisik status sosial sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya;
- (3) motivasi jika balas jasa yang diberikan cukup besar manajer akan mudah memotivasi bawahannya;
- (4) stabilitas karyawan; dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan terjamin sehingga turn over karyawan kecil;
- (5) disiplin, dengan adanya pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik;
- (6) pengaruh serikat buruh dengan tujuan pemberian kompensasi dalam hal ini baik pengaruh serikat buruh dapat dihindari;
- (7) campur tangan pemerintah, dengan adanya pemberian kompensasi yang baik maka campur tangan pemerintah dapat dihindari dan diminimalkan.

3) Hubungan Kepuasan Kerja dengan Semangat Kerja Karyawan

Kepuasan (satisfaction) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) terhadap ekspektasi mereka. Jika kinerja gagal memenuhi ekspektasi, maka pekerja tersebut juga akan merasa tidak puas. Tetapi sebaliknya, jika pekerja merasa puas terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga akan tinggi (Busro, 2018).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat kualitas hasil kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya, jenis pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun hasil kerja secara keseluruhan (Busro, 2018)

2.1.7 Hasil Penelitian Sebelumnya

- 1) Ayuna Agustina, SE (2019), Jurnal Jurnal Bisnis Corporate dengan judul Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Pt. Deka Medica Cabang Medan. Artinya, konflik secara parsial dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan pada PT. Deka Medica Cabang Medan.
- 2) Fahmi (2016), Jurnal Jurnal Ekonomi Modernisasi dengan judul Pengaruh Stress Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Omega Mas Pasuruan. Hasilnya menunjukkan bahwa stres kerja memiliki efek negatif pada semangat kerja, konflik kerja memiliki efek negatif pada pekerjaan semangat kerja dan konflik kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja.
- 3) Fitri Nurani (2016), Jurnal Manajemen dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Ptpn Xiii (Persero) Nanga Jetak Kabupaten Sintang.

Penelitian ini dilaksanakan di PTPN XIII (Persero) Nanga jetak kabupaten sintang. Berdasarkan hasil perhitungan regresi nilai koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,331, artinya bahwa 33.10 % Semangat Kerja dipengaruhi oleh variabel bebas yang terdiri dari Kompensasi dan lingkungan kerja.

4) Ni Luh Sri Widani (2018), Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Hotel Puri Dajuma Resort. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, yang ditunjukkan dengan nilai t -hitung = 6,011 > t -tabel = 1,677 dan nilai probabilitas uji t 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$; secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, yang ditunjukkan dengan nilai t -hitung = 4,632 > t -tabel = 1,677 dan nilai probabilitas uji t 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$; secara simultan kompensasi dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, yang ditunjukkan dengan nilai F -hitung = 89,298 > F -hitung = 3,190 dan nilai probabilitas uji F 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$

5) Taufik Rahman (2016), Jurnal Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Bangun Nusantara Jaya Makmur (Bnjm) Kabupaten Tabalong. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel

kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja, dimana diketahui $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, yaitu: $3,011 > 0,682$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Bangun Nusantara Jaya Makmur (BNJM) Kabupaten Tabalong, semangat kerja dipengaruhi signifikan dengan 21,8% sisa 87,2% dipengaruhi variabel lain. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan yang lebih tinggi terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

