BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia, dengan lebih dari 270 juta penduduk yang memiliki berbagai macam karakter, budaya, dan latar belakang, menghadirkan tantangan sekaligus peluang besar dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Keberagaman ini, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi kekuatan yang signifikan bagi perusahaan dalam menciptakan inovasi dan keunggulan kompetitif. Dengan memahami dan mengoptimalkan potensi unik dari setiap individu, perusahaan dapat membangun tim yang solid dan dinamis, yang mampu menghadapi berbagai tantangan dan meraih peluang di pasar global. Oleh karena itu, manajemen SDM yang inklusif dan adaptif menjadi kunci untuk memaksimalkan potensi SDM di Indonesia, sehingga perusahaan dapat bersaing secara efektif di tingkat nasional maupun internasional (Anas, 2022).

UNMAS DENPASAR

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat krusial dalam keberhasilan dan pertumbuhan sebuah perusahaan. Bukan hanya sebagai pelaku operasional, SDM menjadi penggerak utama yang menentukan arah dan laju perusahaan (Suseno et al., 2023). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kualitas dan kapasitas SDM menjadi faktor penentu bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berkembang. Dengan SDM yang unggul, perusahaan mampu merespons

perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif, serta menciptakan inovasi yang membawa nilai tambah.

Sumber daya manusia adalah salah satu elemen kunci dalam kesuksesan perusahaan. Kapasitas SDM dalam sebuah perusahaan tidak hanya diukur dari seberapa produktif mereka bekerja, tetapi juga dari kualitas hasil kerja yang mereka ciptakan. Keunggulan sebuah perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kekayaan sumber daya alam yang dimiliki, tetapi lebih pada keunggulan daya saing manusia yang dimilikinya. Ketika SDM dalam sebuah perusahaan memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, maka daya saing perusahaan tersebut akan meningkat secara signifikan. Ini menunjukkan bahwa investasi da/lam pengembangan SDM merupakan strategi penting untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar (Lestari et al., 2024).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang baik merupakan salah satu aspek krusial dalam membangun kekuatan perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat. Proses ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan, tetapi juga mencakup pengembangan karakter, sikap, dan nilai-nilai yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Agar pengembangan SDM dapat berjalan optimal, diperlukan dukungan dari manajemen SDM yang baik dan terstruktur (Lestari et al., 2024). Manajemen SDM yang efektif memainkan peran penting dalam merancang program pelatihan, pengembangan karier, dan penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta potensi individu karyawan (Fitria & Wibisono, 2020). Dengan manajemen SDM

UNMAS DENPASAR

yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan tidak hanya memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya, tetapi juga termotivasi untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi maksimal. Ini mencakup pengelolaan rekrutmen, pengembangan karier, pengelolaan kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja yang harmonis (Fitria & Wibisono, 2020). Pada akhirnya, semua upaya dalam pengembangan SDM ini akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal terhadap perusahaan. Dengan demikian, kinerja individu yang baik akan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan, mendorong perusahaan untuk mencapai target-target yang lebih tinggi.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individu, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berati bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam berkerja untuk periode tertentu dan penekannya pada hasil kerja yang diselesaikan dalam periode tertentu.

UNMAS DENPASAR

Pengembangan SDM yang baik, didukung oleh manajemen SDM yang efektif, memainkan peran kunci dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya program pelatihan yang relevan, kesempatan pengembangan karier, dan dukungan dari manajemen, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka yang diperlukan untuk

melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Selain itu, manajemen SDM yang baik memastikan bahwa karyawan mendapatkan umpan balik yang konstruktif, penghargaan atas prestasi mereka, serta dukungan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan.

Ketika karyawan merasa diperhatikan dan diberikan kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Ini berdampak positif pada kinerja mereka, karena karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih produktif, lebih inovatif, dan lebih berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, peningkatan dalam pengembangan SDM dan manajemen SDM secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan efisiensi keseluruhan organisasi.

Secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi adalah suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh pimpinan yang telah diberi tanggung jawab, faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan oleh organisasi jika ingin mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Konflik kerja, stress kerja dan kepuasan kerja akan membahayakan keberlangsungan sebuah organisasi jika itu terjadi pada sumber daya manusia sebuah organisasi, maka penting untuk memperhatikan dan dimanag secara optimal. Untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian atau sumber daya manusia, organisasi perlu menempatkan tenaga ahli dalam bidangnya masing – masing agar terbentuknya iklim kerja yang harmonis. Konflik adalah adannya

UNMAS DENPASAR

kesenjangan atau ketidaksesuaian antara diberbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain di antara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi. Konflik biasanya timbul akibat adanya pandangan berbeda yang berpotensi menimbulakan sakit hati. Konflik tak terkecuali terjadi di tempat kerja, dimana adanya ketergantungan antara interaksi antara individu dalam melaksanakan tugas. Artinya, konflik merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari, namun dapat di selesaikan dan diredakan agar tidak menganggu jalannya perusahaan.

Selain konflik kerja, stress kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi sesorang karyawan. Nyatanya stres kerja bisa terjadi kepada siapa saja. Orang-orang yang mengalami stres kerja menjadi nervous dan merasakan kekhwatiran kronis sehingga mereka sering marah-marah, agresif, tidak dapat *relax*, atau memperhatikan sikap yang tidak kooperatif.

UNMAS DENPASAR

Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan dimana kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan sesorang atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapatkan imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka berkerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. Salah satu

perusahaan yang mengalami beberapa permasalahan yang *linier* adalah PT Putra Bhineka Perkasa.

PT Putra Bhineka Perkasa adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang kopi. Ditemukan sejak tahun 1935, PT Putra Bhineka Perkasa berasal dari Bali dan telah menjadi kedai kopi khas Bali dengan cita rasa yang legenda. Namun demikian, dalam menciptakan kinerja karyawan PT Putra Bhineka Perkasa, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana masih ada kendala di PT Putra Bhineka Perkasa antara lain sering terjadinya kesalahpahaman antara satu dengan yang lain, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun yang disebabkan terjadinya kesenjangan sosial.

Adapun temuan yang saya dapatkan dari HRD PT Putra Bhineka Perkasa adalah tugas, wewenang dan masalah yang ditemukan dari masing-masing jabatan atau divisi yang ada adalah yang pertama pada Manajer Produksi memiliki tugas mengawasi proses produksi, memastikan kualitas dan kuantitas sesuai target, dan menyelesaikan masalah produksi. Namun, mereka seringkali menghadapi konflik antar tim produksi terkait peran dan tanggung jawab masing-masing. Kedua yaitu pada *Supervisor* Kualitas Produk bertanggung jawab untuk mengontrol kualitas kopi sebelum dipasarkan, memastikan standar mutu terpenuhi. Namun, mereka seringkali menghadapi stres kerja karena target yang tinggi dan kurangnya dukungan sumber daya. Ketiga pada Staf Penjualan bertanggung jawab untuk melakukan pemasaran dan penjualan produk kopi baik secara langsung maupun online. Mereka seringkali menghadapi konflik internal terkait

UNMAS DENPASAR

wilayah penjualan, serta beban kerja berlebihan. Keempat pada Staf Gudang bertanggung jawab untuk mengelola stok bahan baku dan produk jadi, serta memantau pengiriman produk ke konsumen. Namun, mereka seringkali menghadapi masalah ketidakseimbangan antara permintaan produksi dan ketersediaan stok. Kelima pada HRD (Sumber Daya Manusia) memiliki tugas mengelola rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, dan menyelesaikan masalah kepegawaian. Namun, mereka seringkali mengalami stres kerja karena harus menangani banyak konflik karyawan dan *turnover* yang tinggi. Lalu keenam pada Tim Pemasaran Digital bertanggung jawab untuk merancang kampanye pemasaran online, mengelola media sosial, dan meningkatkan *brand awareness*. Namun, mereka seringkali merasa terbebani dengan target pemasaran yang tinggi dan kurangnya sumber daya. Terakhir yaitu pada *Customer Service* bertugas melayani keluhan konsumen dan memastikan kepuasan pelanggan. Namun, mereka seringkali menghadapi konflik terkait penanganan keluhan pelanggan yang berulang-ulang.

UNMAS DENPASAR

PT Putra Bhineka Perkasa, sebuah perusahaan kopi yang telah beroperasi sejak tahun 1935, menghadapi berbagai tantangan terkait sumber daya manusia yang berdampak pada kinerja perusahaan. Salah satu masalah utama adalah konflik kerja yang sering terjadi antara tim, seperti di divisi produksi dan penjualan, yang disebabkan oleh ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, sehingga menurunkan produktivitas dan menimbulkan ketidakharmonisan di lingkungan kerja. Selain itu, beban kerja yang tinggi juga menyebabkan stres pada beberapa karyawan, terutama di posisi

strategis seperti *supervisor* kualitas produk dan staf pemasaran digital. Tekanan untuk mencapai target tanpa dukungan sumber daya yang memadai membuat karyawan di posisi tersebut mengalami kesulitan dalam menjaga standar kerja, yang berdampak pada menurunnya kualitas produk dan efektivitas kampanye pemasaran. Di sisi lain, bagian HRD juga menghadapi tantangan besar dalam menangani tingkat *turnover* yang tinggi serta berbagai masalah internal karyawan, seperti ketidakpuasan terhadap sistem penilaian dan promosi. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk memperbaiki manajemen sumber daya manusia di perusahaan ini. Penting bagi PT Putra Bhineka Perkasa untuk mengimplementasikan langkah-langkah strategis seperti penambahan tenaga kerja di divisi-divisi yang terbebani, perbaikan sistem komunikasi, serta pengembangan program pelatihan dan kesejahteraan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Sebagai perusahaan dengan warisan sejarah yang kuat, perhatian terhadap iklim kerja yang lebih sehat dan produktif akan membantu PT Putra Bhineka Perkasa dalam mempertahankan posisinya di industri dan mencapai tujuan organisasi secara efisien.

UNMAS DENPASAR

Tabel 1. 1 Hasil Observasi Awal

Variabel	Topik Pertanyaan	Skala Penilaian (0-10)	Persentase Karyawan yang Terpengaruh (%)
Konflik Kerja	Perbedaan pendapat	7	70%
	Komunikasi yang buruk	8	80%
	Mengganggu kolaborasi tim	6	60%
	Menurunkan moral tim	7	70%
Stres Kerja	Beban kerja yang berat	9	90%
	Lingkungan kerja tidak memadai	8	80%
	Menurunkan motivasi karyawan	7	70%
	Menurunkan kesehatan karyawan	6	60%
Kepuasan Kerja	Ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab	7	70%
	Sistem administrasi yang tidak efisien	8	80%
	Kompensasi yang tidak memadai	6	60%
	Kurangnya kesempatan untuk pengembangan karier	7	70%
	Menurunkan moral karyawan	6	60%
	Menurunkan loyalitas karyawan	5	50%

Sumber: HRD PT Putra Bhineka Perkasa (2024)

UNMAS DENPASAR

Hasil observasi awal menunjukkan sejumlah masalah signifikan yang memengaruhi kinerja karyawan, yang meliputi konflik kerja, stres kerja, dan rendahnya kepuasan kerja. Konflik kerja, terutama yang disebabkan oleh perbedaan pendapat, komunikasi yang buruk, dan menurunnya moral tim, berdampak pada kolaborasi yang terganggu dan menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Lebih dari setengah karyawan terpengaruh oleh masalah ini, dengan persentase tertinggi mencapai 80% pada topik pertanyaan komunikasi yang buruk, yang berarti bahwa 8 dari 10 orang memberi nilai 8 atau berarti setuju pada topik pertanyaan komunikasi yang buruk. Selain itu, stres kerja menjadi tantangan besar dengan beban kerja yang berat dan kurangnya dukungan manajemen sebagai faktor utama, di mana 80% karyawan merasakan dampaknya dan memberikan nilai 8 pada topik pertanyaan lingkungan kerja tidak memadai, mengurangi motivasi dan bahkan kesehatan mereka. Kepuasan kerja yang rendah semakin memperburuk situasi, dengan faktor-faktor seperti ketidakjelasan tugas, sistem administrasi yang tidak efisien, kompensasi yang tidak memadai, dan terbatasnya kesempatan pengembangan karier menurunkan moral dan loyalitas karyawan. Hal ini tercermin dalam persentase karyawan yang terpengaruh, dengan persentase tertinggi mencapai 80% yang berarti 8 dari 10 orang setuju bahwa sistem administrasi yang tidak efisien berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, masalah-masalah ini saling terkait dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan, yang menuntut langkah-langkah

UNMAS DENPASAR

perbaikan segera untuk memperbaiki lingkungan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan di PT Putra Bhineka Perkasa.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Nassal (2021), Taqwa (2021), Susilo & Wahyudin (2020), yang menyatakan bahwa konflik kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa Konflik kerja dapat berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan jika dikelola dengan baik dan digunakan sebagai alat untuk pertumbuhan dan perubahan, sebaliknya jika konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, reputasi perusahaan, dan keberlangsungan bisnis. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Widjaja, dkk (2021) yang menyatakan bahwa Konflik Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa adanya konflik tersebut menyebabkan penurunan kinerja.

Hasil wawancara dengan HRD PT Putra Bhineka Perkasa mengungkapkan bahwa konflik kerja di perusahaan ini sering terjadi, terutama disebabkan oleh perbedaan pendapat yang belum terselesaikan dengan baik, contohnya ketika divisi pembelian ingin menggunakan biji kopi dari pemasok yang baru yang lebih murah, meskipun kualitasnya mungkin sedikit lebih rendah. Sedangkan divisi pengolahan menolak biji kopi dari pemasok yang baru karna khawatir akan memengaruhi kualitas rasa kopi. Divisi Pemasaran menerima pesanan besar untuk kopi arabika *roasted*, namun informasi ini tidak tersampaikan dengan baik kepada divisi produksi yang menyebabkan penundaan dalam proses *roasting*, divisi

UNMAS DENPASAR

pemasaran merasa kecewa karena pesanan tidak terpenuhi tepat waktu, sementara divisi produksi merasa tidak diberi informasi yang cukup. Kurangnya komunikasi ini tentu saja mengganggu kolaborasi tim karena membuat produksi menjadi terhambat, selain itu perbedaan pendapat dan kurangnya komunikasi juga dapat menurunkan moral tim, dimana akibat konflik membuat suasana kerja menjadi tegang dan tidak produktif.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Syuhada & Amelia (2021), Sandiartha & Suwandana (2020) dan Aulia (2021) yang menyatakan bahwa stres kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa jika perusahaan bisa menciptakan kondisi lingkungan yang sehat dan supportif untuk mengurangi stress kerja makan kinerja karyawan akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Putri & Sary (2020) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa adanya stres tersebut berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dan obseravsi peneliti terhadap HRD dan beberapa karyawan PT Putra Bhineka Perkasa menyatakan bahwa stres kerja merupakan masalah utama yang disebabkan oleh beban kerja yang berat, contohnya karyawan seringkali menghadapi tekanan untuk memenuhi permintaan pasar yang tinggi dan deadline produksi yang ketat, karyawan di bagian produksi seperti operator mesin mengalami stres akibat tuntutan untuk bekerja dengan cepat, target produksi yang tinggi juga menyebabkab karyawan merasa terbebani karena khawatir tidak dapat mencapai target yang ditetapkan. Proses produksi kopi seperti penggorengan dan

UNMAS DENPASAR

pengemasan seringkali dilakukan di lingkungan yang panas dan lembab, kondisi ini dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan risiko stres, mesin produksi kopi juga dapat menimbulkan kebisingan yang mengganggu. Kondisi ini juga dapat menyebabkan risiko stres.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Paparang, dkk., (2021), Suardi (2019) dan Nurrohmat & Lestari (2021) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa jika seorang karyawan memiliki kepuasan yang baik terhadap perusahaan maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Fauziek dan Yanuar (2021) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang artinya jika kepuasan kerja meningkat belum tentu kinerja juga meningkat.

Kepuasan kerja juga dinilai rendah akibat ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab, ketika perusahaan mengalami peningkatan permintaan, untuk memenuhi target produksi, manajemen pabrik menambah shift kerja. Namun dalam proses ini, perusahaan tidak memberikan penjelasan yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan di setiap shift, ini tentu saja menimbulkan kebingungan terutama untuk karyawan baru yang belum familiar tentang produksi kopi. Serta sistem administrasi yang tidak efisien seperti contohnya birokrasi yang rumit dan berlebihan seperti permohonan cuti yang memerlukan banyak tahapan dan perlu melapor ke semua pimpinan. Hal ini tentunya mengurangi efisiensi kerja. Karyawan juga merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak memadai

UNMAS DENPASAR

dan mengeluhkan kurangnya kesempatan untuk pengembangan karier, yang pada akhirnya menurunkan moral dan loyalitas mereka. Untuk mengatasi masalah ini, HRD merencanakan beberapa langkah, termasuk memperbaiki komunikasi, memberikan dukungan manajemen yang lebih baik, meninjau ulang sistem administrasi dan skema kompensasi, serta menyediakan lebih banyak kesempatan pengembangan karier. Langkah-langkah ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang tersebut dan observasi pendahuluan pada PT Putra Bhineka Perkasa maka penelitian ini dilakukan dengan judul, Pengaruh konflik kerja, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Putra Bhineka Perkasa.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan permasalahan dalam penulisan ini adalah:

1) Apakah terdapat pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Putra Bhineka Perkasa?
2) Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Putra Bhineka Perkasa?
3) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Putra Bhineka Perkasa?

UNMAS DENPASAR

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1) Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan PT Putra Bhineka Perkasa.
2) Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Putra Bhineka Perkasa.
3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Putra Bhineka Perkasa.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka dapat disusun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan untuk memperkaya ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan konflik kerja, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

2) Manfaat Praktis

   a) Bagi Mahasiswa Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi yang berguna dalam mengaplikasikan teori yang dipelajari di bangku kuliah ke dalam situasi nyata di perusahan. Selain itu, penelitian ini juga memenuhi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Manajemen (SM) pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi Perusahaan Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang konstruktif dalam mengawasi dan mengkoreksi kinerja, serta meningkatkan kinerja karyawan di PT Putra Bhineka Perkasa.

c) Bagi Fakultas/Universitas Penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan bacaan ilmiah bagi mahasiswa, memperluas pengetahuan mereka, serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi pihak-pihak yang ingin meneliti topik serupa di masa depan.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Transaksional

Teori Transaksional (1984) dari Lazarus dan Folkman adalah grand teori utama yang cocok. Teori transaksional merupakan kerangka kerja yang menjelaskan proses individu dalam merespon stres dan interaksinya dengan lingkungan. Teori ini, yang dikembangkan oleh Richard Lazarus dan Susan Folkman, mengemukakan bahwa stres bukanlah respons langsung terhadap situasi berbahaya, melainkan hasil dari penilaian kognitif yang dilakukan individu terhadap situasi tersebut. Proses penilaian kognitif terdiri dari dua tahap: Penilaian primer dan penilaian sekunder. Penilaian primer untuk menentukan apakah situasi merupakan ancaman atau tantangan, dan penilaian sekunder untuk mengevaluasi sumber daya dan strategi *coping* yang tersedia. Individu kemudian akan menggunakan strategi penanganan untuk mengatasi stres. Strategi penanganan dapat terfokus pada masalah, yaitu upaya untuk mengubah atau mengatasi situasi yang menyebabkan stres, atau terfokus pada emosi, yaitu upaya untuk mengelola emosi negatif yang muncul akibat stres. Cara individu menangani stres akan memengaruhi hasil adaptasinya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil adaptasi dapat berupa peningkatan kesejahteraan, penurunan stres, atau bahkan gangguan psikologis. Teori transaksional menekankan bahwa stres merupakan proses aktif yang melibatkan penilaian kognitif, penanganan,

UNMAS DENPASAR

dan hasil adaptasi. Model ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana individu merespon stres dan bagaimana strategi penanganan yang efektif dapat dikembangkan.(Lazarus, 1984)

Dengan menerapkan Teori Transaksi Stres, penelitian dapat mengeksplorasi bagaimana perasaan karyawan tentang tuntutan pekerjaan mereka dan kemampuan untuk mengelola stres mempengaruhi kinerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki kontrol atau dukungan yang memadai, mereka mungkin mengalami penurunan kinerja dan kepuasan kerja. Sebaliknya, dukungan yang baik dan strategi coping yang efektif dapat membantu mereka menghadapi stres dengan lebih baik, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Lazarus, 1984). Oleh karena itu, teori ini membantu dalam merumuskan intervensi untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kinerja karyawan dengan fokus pada peningkatan dukungan dan pengelolaan stres di tempat kerja.

2.1.2 Pengertian Konflik Kerja

UNMAS DENPASAR

Dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidaksesuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi

(Robbins, 2009) dalam *"Organizational Behavior"* menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya

ketidaksesuaian antara dua pendapat yang berpengaruh atas pihak pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun negatif. Menurut (Luthans et al., 1981), konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang bersumber pada keinginan manusia yang mana saling bertentangan. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. (Yani & Simamora, 2022)

Menurut Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan. (Wulandari, n.d.)

Berdasarkan paparan konflik kerja yang dijabarkan oleh para tokoh, maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja dapat diartikan sebagai adanya perbedaan pendapat antara dua orang atau lebih yang menyebabkan timbulnya pertentangan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

UNMAS DENPASAR

2.1.3 Indikator-Indikator Konflik Kerja

Menurut (Saputri et al., 2023)yang menjadi indikator-indikator didalam konflik kerja adalah :

1) Perbedaan Pendapat (Kontroversi)

   Perdebatan adalah hal atau keadaan dimana terjadinya percekcokan yang dapat menimbulkan perselisihan diantara para karyawan.

2) Lelah Secara Mental Dalam Bekerja.

   Beban berlebih yang didapat tempat kerja menjadi pemicu kelelahan dalam berkerja. Dalam posisi ini, karyawan akan sensitif dengan lingkungan sekitarnya. Pada posisi ini karyawan akan cepat marah, keadaan emosionalnya menjadi tidak stabil.

3) Ketegangan Masalah Pribadi.

   Ketegangan yang dialami oleh para karyawan baik yang didapat dari internal perusahaan maupun dari ekstrenal perusahaan akan mempengaruhi psikologi karyawan sehingga akan sensitif dalam berkomuikasi dengan karyawan lainnya.

4) Visi yang Berbeda dalam pekerjaan

   Adanya tujuan yang berbeda antara karyawan dengan karyawan lain dalam bentuk penyeselesaian pekerjaan dapat menjadi masalah dalam penyeselesaian pekerjaan, hal ini dikarenakan dalam melihat penyelesaian pekerjaan, karyawan punya cara dan tujuan tersendiri yang menurutnya lebih baik baik dibanding dengan pihak lainnya. Oleh karena itu perlu komunikasi yang baik dalam melihat visi tersebut.

UNMAS DENPASAR

5) Perbedaan dalam menentukan solusi penyelesaian masalah.

   Ketika terjadi masalah dalam sebuah perkerjaan, perlu adanya upaya penyelesaian masalah. Dalam penentuan masalah terkadang terdapat perbedaan dalam hal bentuk penyeselesaiannya. Hal ini akan menjadi perbedaan pendapat lagi bagi karyawan.

2.1.4 Jenis-jenis konflik kerja

Menurut Handoko dalam (Deca & Pitriani, 2024) membedakan konflik menjadi 5 jenis, yaitu:

1) 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.

2) 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).

3) 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 norma kelompok.

UNMAS DENPASAR

4) Konflik antar kelompok

   Jenis-jenis konflik dalam organisasi yang ke empat adalah konflik antar kelompok dalam satu organisasi yang sama. Konflik jenis ini biasanya terjadi karena adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.

5) Konflik antar organisasi

   Yang timbul sebagai akibat persaingan kelompok ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarah timbulnya

pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

2.1.5 Faktor terjadinya konflik kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi konflik kerja:

1) Komunikasi yang Buruk

Hubungan antara diri sendiri dan orang lain tidak bisa dipisahkan dengan komunikasi. Komunikasi yang buruk masih menjadi penyebab utama terjadinya kesalahpahaman yang berujung pada konflik di tempat kerja. Misalnya saja, pada sebuah kasus, seorang manajer harus menginstruksikan pekerjaan kepada seseorang dalam timnya. Namun, orang tersebut sedang berhalangan hadir dan manager tersebut sangat sibuk sehingga memutuskan untuk memberitahukan detail pekerjaan pada rekan satu tim yang bertugas menangani hal lainnya. Karena karyawan yang seharusnya mengerjakan tidak mendapatkan instruksi langsung, bisa jadi ada detail yang terlupakan sehingga memicu konflik. Dari sini bisa terlihat bahwa masalah selanjutnya yang akan timbul adalah produktivitas menurun karena miskomunikasi. Jadi, saat Anda membutuhkan bantuan bawahan untuk mengerjakan sesuatu, usahakan selalu berbicara dengannya langsung sehingga mengurangi terjadinya miskomunikasi dan kesalahpahaman interpretasi.

UNMAS DENPASAR

2) Perbedaan Kepribadian

Penyebab konflik di tempat kerja selanjutnya adalah perbedaan kepribadian dan karakter tiap-tiap karyawan. Apalagi di Indonesia dengan beragamnya suku bangsa, perbedaan latar belakang dan tempat seseorang dibesarkan bisa

menjadi pemicu terjadinya konflik. Sederhananya saja, gaya bicara seseorang yang berbeda dengan lingkungan tempat anda dibesarkan dapat menyinggung Anda. Misalnya, nada bicara dia terlalu keras dan terlihat seperti orang yang sedang marah. Padahal di beberapa tempat terutama Sumatera, hal tersebut adalah sesuatu yang lumrah. Kunci dari mengatasi hal ini adalah saling menghargai dan tidak terlebih dahulu menghakimi rekan kerja yang berbeda kepribadian dan karakter dengan Anda. Kenali orang lebih jauh, Anda akan menyaksikan bahwa perbedaan dapat menjadi berkah dan membuat lingkungan kerja lebih berwarna.

3) Perbedaan Nilai dan Prinsip

Tidak banyak yang tahu bahwa di negara luar seperti Jerman misalnya, konflik jarang terjadi dikarenakan perbedaan nilai dan prinsip. Kuncinya hanya satu, setiap orang tidak mengusik nilai dan prinsip yang dianut orang lain. Apalagi berusaha memaksakan prinsip pribadi untuk rekan kerja. Berbeda halnya dengan di Indonesia yang masyarakatnya sangat beragam dilihat dari suku, ras, agama, serta usia. Perbedaan prinsip dan nilai yang dianut bisa menjadi masalah bagi orang tertentu. Dari sisi usia, pekerja yang lebih muda mungkin belum sematang pekerja yang sudah lebih banyak pengalamannya dalam memahami nilai-nilai pada perusahaan. Ketika para karyawan gagal untuk menghadapi perbedaan dengan saling bertoleransi, maka akan muncul konflik yang menyinggung prinsip pribadi seseorang. Saat hal ini terjadi, hanya rasa saling menghormati antar pegawai yang mampu menghindarkan konflik untuk berkembang lebih jauh.

UNMAS DENPASAR

4) Kompetisi

Kompetisi kerja sebetulnya diperlukan untuk menciptakan tempat kerja yang memiliki semangat tinggi dan tingkat produktivitas baik. Namun, jika dilakukan secara tidak sehat, kompetisi akan membuat konflik antarkaryawan. Beberapa perusahaan terlalu menekan karyawannya untuk saling berkompetisi dengan kuat, dan produktivitas karyawan dikaitkan dengan tingkat kenaikan gaji. Berhubungan dengan gaji, tentunya setiap karyawan akan melakukan berbagai cara untuk memenangkan kompetisi, termasuk dengan cara yang tidak sehat. Bahkan lebih buruknya, para pegawai menjadi sangat individualis dan tidak bisa bekerja dalam tim. Penyebab konflik di tempat kerja yang satu ini dapat diatasi dengan membuat kompetisi tidak terlalu kaku, menciptakan kultur kepemilikan perusahaan bagi tiap-tiap karyawan, dan lebih mementingkan tujuan bersama.

5) Sistem Organisasi yang Tidak Efektif

Setiap perusahaan tentunya memiliki sistem organisasi yang mengatur alur instruksi pekerjaan. Jika sistem organisasi tersebut tidak efektif, dapat dipastikan hal tersebut menjadi pemicu konflik.

UNMAS DENPASAR

Contoh sistem organisasi yang tidak efektif adalah:

a) Deskripsi pekerjaan tumpang tindih
b) Pimpinan tidak ditempati orang yang tepat
c) Alur koordinasi terhambat
d) Sumber daya tidak selaras dengan strategi perusahaan
e) Jenjang karier tidak jelas

6) Rasa Persaudaraan

Walaupun bekerja di bawah satu atap yang sama, seseorang bisa saja tidak benar-benar mempunyai teman yang benar-benar tulus. Kurangnya rasa persaudaraan dapat memicu konflik seperti permusuhan antarkaryawan. Untuk memupuk rasa persaudaraan di tempat kerja, ada banyak hal yang bisa dilakukan, seperti mengobrol dengan ramah, berinteraksi di sepulang kerja untuk bersenang-senang, dan mengajak orang lain mengobrol di luar topik pekerjaan saat jam istirahat.

7) Titik Tekanan

Di setiap tempat kerja, seringkali seorang karyawan mendapatkan kritik yang dapat memicu terjadinya konflik. Mengapa kritik dapat menjadi penyebab konflik di tempat kerja? Karena setiap orang memiliki titik tekanan atau suatu hal yang dapat menjadi trigger dirinya bereaksi terhadap situasi tertentu. Terutama jika disulut dengan kata-kata yang membangkitkan emosi, misalnya saja dikritik dengan sebutan ‘malas’. Selain itu, tidak ada orang yang ingin dirinya terus ditekan ketika sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan. Jadi berhati-hatilah dalam berucap dan merespon rekan kerja. Jangan sampai Anda membawanya ke titik tekanan yang membuatnya bereaksi dan memulai konflik.

UNMAS DENPASAR

8) Masalah Pribadi

Setiap karyawan tentunya memiliki masalah pribadi yang berbeda-beda. Tanpa masalah, rasanya seseorang tidak akan benar-benar hidup. Beberapa tanda-tanda seseorang memiliki masalah pribadi adalah sering datang terlambat ke tempat kerja, kurang produktif, mengambil waktu istirahat

terlalu lama, sering izin karena sakit, atau sering gagal menyelesaikan pekerjaan seusi tenggat waktu. Jika Anda memiliki masalah pribadi yang mengganggu proses bekerja, langkah yang harus diambil secara cepat adalah mengomunikasikannya dengan atasan Anda. Jelaskan masalah yang ada dan diskusikan solusinya. Jika Anda mengidap penyakit tertentu, cari tahu juga batas izin yang diberikan perusahaan untuk tidak masuk karena proses penyembuhan. Hal ini akan menghindari konflik dengan memangkas pikiran negatif rekan kerja, serta menghindari Anda dari pemecatan.

9) Pengalaman Buruk Sebelumnya

Berganti-ganti tempat bekerja sudah menjadi hal yang umum. Pengalaman buruk di tempat kerja sebelumnya dapat menjadi penyebab konflik di tempat kerja yang baru. Pengalaman akan mempengaruhi seseorang dalam bertindak dan bereaksi. Ketika Anda memiliki pengalaman buruk dengan manajer sebelumnya misalnya, Anda bisa saja berpandangan manajer yang sekarang sama buruknya dengan manajer Anda sebelumnya. Namun, ketahuilah bahwa setiap orang berbeda-beda. Manajer di kantor sebelumnya belum tentu sama dengan yang saat ini memimpin Anda. Teruslah beradaptasi dan bertindak dengan cerdas untuk menghindari konflik.

UNMAS DENPASAR

10) Situasi Panik

Dalam situasi panik, seseorang biasanya akan melakukan tindakan tanpa pikir panjang dan mementingkan diri sendiri. Baru setelah kondisi panik selesai, ia akan menyadari bahwa keputusan yang dibuatnya adalah keputusan yang penuh asumsi dan belum tentu kebenarannya. Nah, jika Anda sedang panik di tempat kerja, tenangkan diri sejenak dan usahakan

tidak berkata dengan nada tinggi kepada rekan kerja. Minumlah segelas air mineral atau pergilah ke luar ruangan sejenak untuk menenangkan diri. Baru setelah rasa panik berkurang, pikirkan dengan jernih langkah-langkah yang harus dijalankan

2.1.6 Sebab – sebab timbulnya konflik

Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material tetapi dapat juga bersifat non material. Untuk mencegah konflik, maka pertama-tama kita harus mempelajari sebab-sebab yang dapat menimbulkan konflik tersebut. Nitisemito dalam (Arianto et al., 2023) sebab-sebab timbulnya konflik antara lain:

1) Perbedaan pendapat

   Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat. Di mana masing-masing pihak merasa dirinyalah yang paling benar. Bila perbedaan pendapat ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa yang kurang enak, ketegangan dan sebagainya. Hal-hal seperti ini dapat menimbulkan konflik.

2) Salah paham

   Salah paham juga merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi oleh pihak lain tindakan dianggap merugikan. Bagi yang merasa dirugikan menimbulkan rasa yang kurang enak, kurang simpati atau justru kebencian.

3) Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan

UNMAS DENPASAR

Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan yang lain, atau masing masing merasa dirugikan oleh pihak yang lain. Sudah barang tentu seseorang yang dirugikan merasa merasa kurang enak, kurang simpati atau malahan benci.

4) Perasaan yang terlalu sensitif mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi oleh pihak lain hal ini dianggap merugikan. Jadi kalau dilihat dari sudut hukum atau etika yang berlaku, sebenarnya tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah. Meskipun demikian karena pihak lain terlalu sensitif perasaannya, hal ini tetap dianggap merugikan, sehingga dapat menimbulkan konflik.

(Wati, 2023) Menyebutkan bahwa konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Penyebab konflik tersebut diantaranya:

1) 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.

UNMAS DENPASAR

2) Struktur

Pertarungan kekuasaaan 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.

3) Pribadi

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

2.1.7 Akibat-akibat timbulnya konflik

Akibat yang ditimbulkan oleh konflik pada dasarnya ada dua hal pokok yaitu: negatif/merugikan dan positif/menguntungkan. Adapun akibat-akibat positif menguntungkan dari adanya konflik Nitisemito dalam (Arianto et al., 2023) menyatakan sebagai berikut:

1) Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri

   Dengan adanya konflik maka hal ini akan dirasakan oleh pihak lain. Bagi pihak-pihak tertentu sebenarnya dapat mengambil keuntungan dengan adanya konflik ini, yaitu mempunyai kemampuan untuk untuk mengoreksi diri sendiri.

2) Meningkatkan prestasi

   Dengan adanya konflik mungkin justru merupakan cambuk, sehingga dapat menyebabkan peningkatan prestasi daripada sebelumnya. Kita sering melihat dalam kenyataan seseorang yang dihina, karena hal ini dianggap cambuk akhirnya orang tersebut akan sukses. Mungkin motivasinya untuk menunjukkan orang yang menghinanya, bahwa orang yang dihina dapat lebih sukses. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menimbulkan persaingan sehat, padahal pada hakekatnya persaingan sehat juga merupakan suatu bentuk konflik yang positif.

3) Pendekatan yang lebih baik

UNMAS DENPASAR

Dengan adanya konflik tersebut kemungkinan menimbulkan kejutan bagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat menimbulkan suatu konflik. Akibatnya mereka berusaha akan lebih hati-hati dalam hubungan antara satu dengan yang lain.

4) Mengembangkan alternatif yang lebih baik

Akibat konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak tertentu, sebab konflik tersebut kebetulan terjadi antara atasan dan bawahan. Misalnya dengan tidak memberikan suatu jabatan yang penting. Keadaan ini merupakan tantangan, yang mana akan mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih baik. Selain akibat-akibat yang positif, maka konflik dapat pula menyebabkan akibat-akibat yang negatif. Konflik yang dapat menimbulkan akibat negatif ini, terutama adalah konflik-konflik yang sudah kelas berat.

Nitisemito dalam (Arianto et al., 2023) akibat-akibat negatif konflik diantaranya:

1) Menghambat adanya kerja sama

Bilamana konflik tersebut sudah cukup parah, maka sulit bagi pihak-pihak tersebut untuk dapat bekerja sama. Dengan konflik yang cukup berat tersebut akan terjadi ketegangan serta kekacauan hubungan antara kedua belah pihak, bahkan hal ini dapat meningkatkan menjadi rasa kebencian yang mendalam. Maka sudah barang tentu sulitlah menjalin kerjasama yang baik di antara keduanya.

2) Subyektif dan emosionil

UNMAS DENPASAR

Pada umumnya pihak-pihak yang sedang konflik pandangannya antara satu dan yang lain sudah tidak obyektif lagi serta bersifat emosionil

3) Saling menjatuhkan

Di dalam keadaan konflik yang sangat parah dapat berakibat saling menimbulkan kebencian. Kebencian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya. Misalnya dengan jalan memfitnah, dengan jalan menghambat, mengadu domba dan sebagainya.

4) Frustasi

Dalam tingkat tertentu mungkin konflik dapat memacu pihak- pihak yang sedang berkonflik tersebut untuk lebih berprestasi. Tetapi bilamana konflik itu sudah pada tingkat yang cukup parah, dimana pihak-pihak yang berkonflik ada yang lemah mentalnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan frustasi/rasa putus asa dengan segala akibatnya.

2.1.8 Manfaat timbulnya konflik

UNMAS DENPASAR

Beberapa contoh manfaat positif dari konflik sebagai berikut:

1) Konflik dapat menyadarkan individu bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan dengan orang lain.
2) Konflik dapat menyadarkan dan mendorong individu untuk melakukan perubahan-perubahan.
3) Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri individu untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas disadari.

4) Perbedaan pendapat dapat membimbing kearah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu.
5) Konflik dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering dialami seseorang.
6) Konflik juga dapat menyadakan tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya.
7) Konflik dapat juga menjadi sumber hiburan.
8) Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan.

2.1.9 Manajemen konflik

Menurut penelitian (Aprelindayani & Ayu, 2022) bahwa terdapat tiga cara dalam mengatasi konflik:

1) Stimulasi konflik

   Stimulasi konflik dilakukan apabila situasi konflik yang terjadi masih berlangsung dalam taraf rendah, artinya konflik yang terjadi tidak mengalami banyak pertentangan dari individu yang bersangkutan. Individu tersebut secara pasif menerima apa saja yang terjadi pada dirinya

2) Pengurangan atau penekanan konflik

   Pengurangan atau penekanan dalam konflik dilakukan apabila tingkat konflik yang dialami terjadi pada taraf tinggi, artinya konflik yang terjadi mengganggu kinerja individu sehingga menurunkan produktivitas pada setiap aktivitas individu tersebut. Pengurangan konflik dilakukan dengan cara mensubtitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh masing- masing peran yang dilakukan oleh individu yang bertentangan satu sama lain,

UNMAS DENPASAR

menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah peran agar dihadapi bersama dan dengan memberikan tugas dalam kedua peran yang ada agar dapat dikerjakan bersama dan memperoleh manfaat dari keduanya.

3) Penyelesaian konflik

Penyelesaian konflik ialah cara-cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi diantara dua belah pihak peran atau kepentingan yang saling bertentangan. Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara mencari pemecahan masalah yang dapat diterima oleh semua pihak, dimana keputusan yang diambil merupakan jalan keluar.

2.2 Stres Kerja

2.2.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Triatna (2015) dalam (Fardah & Ayuningtias, 2020) menyatakan bahwa stres adalah adalah suatu keadaan seseorang dimana kondisi fisik dan psikisnya terkena gangguan dari dalam atau luar dirinya sehingga mengakibatkan ketegangan dan menyebabkan munculnya perilaku tidak biasa (yang dikategorikan menyimpang) baik fisik, sosial, maupun psikis. Menurut (Dewi, 2022) menyatakan bahwa stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang pekerja. Stres kerja harus ditangani dengan baik karena karyawan cenderung stres kerja akan merasakan frustasi, emosi dan merasa tidak nyaman dalam bekerja, sehingga dapat memicu adanya kegagalan dalam organisasi karena dapat menganggu satu sama lain dalam mengerjakan tugas.

UNMAS DENPASAR

Sedangkan stres kerja adalah perasaan yang tengah dialami seorang karyawan yang tertekan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja dapat dilihat dari berbagai tanda, antara lain emosi yang dimiliki tidak stabil, perasaan seseorang yang tidak tenang, seseorang yang suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, fikiran tidak bisa rileks, perasaan cemas, tegang, gugup, dan tekanan darah meningkat, hingga mengalami gangguan pencernaan dalam tubuh.

Stres tentu pernah dirasakan oleh semua orang, baik itu di luar maupun di dalam organisasi. Dengan kata lain, stres tidak dapat dihindari oleh setiap orang, untuk itu dalam perusahaan karyawan ataupun pimpinan berkewajiban mengelola stres dengan baik agar kinerja dan produktifitas tetap terjaga.

2.2.2 Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja jika tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan depresi, ketidakharmonisan dalam berteman, menurunnya produktivitas kerja dan sebagainya. Dalam bekerja persaingan yang ketat akan membuat orang mengalami stres, terutama salah satu penyebabnya adalah beban pekerjaan yang menumpuk. Robbins (2010) dalam (Buulolo, 2021) menyatakan bahwa stres kerja yang menjadi indikator stres kerja adalah sebagai berikut.

1) Beban kerja

UNMAS DENPASAR

Beban pekerjaan yang harus diselesaikan dan harus dikerjakan serta ditanggung seorang karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan akan menyebabkan stres kerja.

2) Sikap pimpinan

   Perilaku seorang pimpinan kepada bawahannya. Sikap pimpinan sangat mempengauhi kinerja karyawannya.

3) Peralatan kerja

   Benda yang digunakan dalam mendukung pelaksaan kerja. Seperti komputer, printer, dll.

4) Kondisi lingkungan kerja

   Semua faktor fisik, sosial dan psikologis yang ada di tempat kerja dan dapat memengaruhi kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan karyawan.

5) Suatu pekerjaan dan karir

   Pekerjaan adalah suatu aktivitas yang dilakukan untuk mendapatr penghasilan, sedangkan karir adalah perjalanan profesional jangka panjang yang melibatkan serangkaian pekerjaan yang saling terkait.

UNMAS DENPASAR

2.2.3 Jenis – jenis stress kerja

Quick dan Quick (1984) yang dikutip dari (A. Aulia, 2021) mengategorikan jenis stress menjadi dua yaitu:

1) *Eustress*, yaitu hasil dari respon terhadap stress yang bersifat sehat, positif,dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan

pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.

2) *Distress*,yaitu hasil dari respons terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negative, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi, seperti penyakit kordiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian

2.2.4 Pengaruh stress kerja

Menurut Jacinta menyatakan bahwa stres kerja dapat mengakibatkan hal–hal berikut:

a. Dampak terhadap perusahaan
   1) Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasonal kerja.
   2) Mengganggu kenormalan aktivitas kerja.
   3) Menurunnya tingkat produktivitas.
   4) Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

UNMAS DENPASAR

b. Dampak terhadap individu

   Muncul masalah- masalah yang berhubungan dengan:

   1) Kesehatan

      Banyak penelitian yang menemukan adanya akibat – akibat stres kerja terhdap kesehatan seperti jantung, gangguan pencernaan, darah tinggi, maag, alergi dan beberapa penyakit lainnya.

   2) Psikologis

Stres berkepanjangan akan menyebabkan ketegangan dan kekuatiran yang terus menerus yang disebut stres kronis. Stres kronis sifatnya menggrogoti dan menghancurkan tubuh, pikiran dan seluruh kehidupan penderitanya secara perlahan – lahan.

3) Interaksi Interpersonal

Orang yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan orang yang tidak dalam kondisi stres. Oleh karena itu sering salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat dan penilaian, kritik, nasihat, bahkan perilaku orang lain. Orang yang sering stres mengaitkan segala sesuatu dengan dirinya. Pada tingkat stres yang berat orang bisa menjadi depresi, kehilangan rasa percaya diri dan harga diri.

2.2.5 Penyebab Terjadinya Stres Kerja

Menurut Hasibuan dalam (Mijaya & Susanti, 2023) faktor-faktor terjadinya stres karyawan, antara lain sebagai berikut:

1) Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2) Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
3) Waktu dan peralatan kerja yng kurang memadai.
4) Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
5) Balas jasa yang terlalu rendah.
6) Masalah-masalah keluarga seperti, anak, istri, mertua, dan lain-lain.

UNMAS DENPASAR

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif yang dimiliki oleh karyawan mengenai pekerjaanya, yang diperoleh dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi seharusnya memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaan yang dia lakukan, sedangkan seorang karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah seharusnya memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaan yang dia lakukan (Purba et al., 2022)

Kepuasan kerja adalah perasaan positif dan puas yang seseorang rasakan terhadap pekerjaannya. Ini mencakup evaluasi yang positif terhadap lingkungan kerja, tugas-tugas yang dijalankan, interaksi dengan rekan kerja, penghargaan, peluang perkembangan, dan elemen lain yang memengaruhi pandangan individu terhadap pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada motivasi, kinerja, serta retensi karyawan di suatu organisasi. Kepuasan kerja adalah salah satu tahapan yang perlu di perhatikan oleh perusahaan. Kepuasan kerja sangat penting yang harus di perhatikan dalam hubungan dengan produktivitas dan kinerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan

UNMAS DENPASAR

pekerjaan yang tinggi. Kepuasan kerja sebagai cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Sausan et al., 2021).

Tingkat kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerjanya karena yang akhirnya berpengaruh pada efektivitas organisasi. Dan juga kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya diberikan insentif saja akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi.

Jenis-jenis Kepuasan Kerja Menurut Hasibuan dalam (Setianingsih, 2021) kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1) Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

   Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2) Kepuasan kerja di luar pekerjaan

   Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih mmeperhatikan balas jasa

UNMAS DENPASAR

dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

3) Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan Kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak. Menurut uraian diatas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati.

Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan

UNMAS DENPASAR

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Afandi dalam (Setianingsih, 2021) Menyatakan adapun indikator-indikator kepuasan kerja meliputi antara lain:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan

2) Upah

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

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja

5) Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.3.3 Penyebab Kepuasan Kerja

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasaan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

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

2) *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasaan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan haarapan 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

UNMAS DENPASAR

diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan

3) *Value attainment (*pencapaian nilai)

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

4) *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasaan merupakan fungsidari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasaan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan 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 kepuasaan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasaan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan

UNMAS DENPASAR

2.3.4 Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito dalam (Setianingsih, 2021) Menyatakan bahwa suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja:

1) Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan

   Pekerjaan lebih cepat diselasaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

2) Kerusakan akan dapat dikurangi

   Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat mmbuat kepuasan karyawan dalam bekerja

3) Absensi dapat diperkecil

   Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun diarenakan karyawan bersemangat

4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil

   Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan

5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

   Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

UNMAS DENPASAR

2.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Robbins & Judge dalam (Setianingsih, 2021) menyatakan bahwa terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri

   Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.

2) Besaran gaji

   Gaji/ Upah merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak

3) Kesempatan promosi

   Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

4) Pengawasan yang tepat

   Pengawasan merupakan kemampuan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat dimana pengawas menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai.

5) Hubungan dengan rekan kerja

   Rekan kerja merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

UNMAS DENPASAR

6) Keseluruhan pengalaman kerja

Kepuasan yang berasal dari pengalaman yang diperoleh selama bekerja dari perusahaan yang lama sampai saat ini.

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil.

(Kusnaedi et al., 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Sementara itu menurut (Hariandja & Sutopo, 2024) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawam merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Mathis & Jackson (2006) dalam (Oktarendah & Putri, 2023) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan.) lebih lanjut memberikan standar kinerja sesorang yang dilihat kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif Mathis & Jackson (2006) dalam (Sucahyowati & Hendrawan, 2020)

UNMAS DENPASAR

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau 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 perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika Rivai & Basri (Fenetruma, 2021). Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya Robbins dalam (Arjuna, 2022). Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 dalam (Arjuna, 2022) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Sinambela dalam (Arjuna, 2022) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

UNMAS DENPASAR

Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*). Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja

karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

1) Tolak ukur yang baik, haruslah mampu dikukur dengan cara yang dapat dipercaya.
2) Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
3) Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
4) Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dini

UNMAS DENPASAR

2.4.2 Indikator Kinerja

Definisi kinerja menurut Kasmir dalam (Anggara et al., 2022)adalah hasil kerja dan perilaku yang telah tercapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan tergantung pada kemauan dan juga keterbukaan karyawan itu sendiri untuk melakukan pekerjaan mereka Hanafi dalam (Anggara et al., 2022). Adapun Indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam (Anggara et al., 2022)adalah :

1) Kualitas Kerja:

Adalah seberapa baik hasil kerja karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Seperti tingkat kesalahan, tingkat kelulusan produk, kepuasan pelanggan.

2) Kuantitas Kerja:

Adalah seberapa banyak hasil kerja yang dihasilkan karyawan dalam periode tertentu. Seperti Jumlah produk yang dihasilkan, jumlah penjualan yang dicapai, jumlah laporan yang dibuat.

3) Tanggung Jawab:

Adalah seberapa besar karyawan menunjukkan rasa memiliki terhadap tugas dan pekerjaannya, serta ketaatan terhadap peraturan dan prosedur. Seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketaatan terhadap aturan perusahaan, inisiatif dalam menyelesaikan masalah.

4) Kerjasama:

Adalah seberapa baik karyawan bekerja sama dengan rekan kerja dan atasan untuk mencapai tujuan bersama. Seperti kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi, kesediaan membantu rekan kerja, sikap positif dalam bekerja tim.

UNMAS DENPASAR

2.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Armstrong (1998) dalam (Oktarendah & Putri, 2023) menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja organisasi, kelompok dan individual secara keseluruhan, yaitu:

a) *Personal Factors*. Faktor individu pada dasarnya ada yang bersifat melekat pada diri individu tersebut, namun ada pula yang dapat dibina dan dikembangkan secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kapasitas diri dan perbaikan organisasi. Faktor *skill, knowledge*, dan *attitude* merupakan contoh yang dapat diperbaiki baik melalui jalur formal maupun informal.

b) *Leadership Factors.* Bagaimana seorang pimpinan melakukan pembinaan, pengarahan, berkomunikasi, atau memberikan dukungan, akan berdampak pada perilaku kerja bawahannya. Gaya kepemimpinan dan strategi seorang pimpinan akan berdampak pada kinerja pegawai.

c) *Team Factors.* Kelompok kerja harus dapat dijadikan peluang atau manfaat untuk saling memperbaiki dan meningkatkan kompetensi, persaingan yang sehat, serta perwujudan gagasan/ide yang dapat membawa organisasi ke arah yang lebih maju.

d) *System Factors*. Faktor sistem dapat mempengaruhi kinerja seperti fasilitas kerja, prosedur kerja, dan desain pekerjaan (*job design*). Fasilitas kerja yang mencukupi dari aspek kuantitas dan memadai dari aspek keteknologian sangat menunjang upaya pencapaian tujuan organisasi.

e) *Contextual* (situasional) *Factors*. Faktor situasional berkaitan dengan: Pertama, Faktor Internal organisasi, seperti budaya kerja sebagai perekat yang menyatukan organisasi bersama-sama dengan manajemen kinerja. Kedua, Faktor Eksternal organisasi.

UNMAS DENPASAR

Kasmir dalam (Oktarendah & Putri, 2023) menuliskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, baik dalam bentuk hasil maupun perilaku kerja adalah:

1) Kemampuan dan keahlian

   Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

2) Pengetahuan

   Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

3) Rancangan kerja

   Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

4) Kepribadian

   Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5) Motivasi kerja

UNMAS DENPASAR

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan (misalnya dari pihak perusahaan) maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6) Kepemimpinan

Merupakan perilaku seseorang pimpinan dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal ya dalam berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi atau perusahaan.

UNMAS DENPASAR

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum atau setelah melakukan suatu pekerjaan.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

UNMAS DENPASAR

2.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Syafarudin Alwi berpendapat bahwa tujuan penelitian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*. Suatu yang sifatnya *evaluation* harus menyelesaikan:

1) Dasar pemberian kompensasi berasal dari hasil penilaian

2) Hasil penilaian dimanfaatkan sebagai *staffing decision*

3) Hasil penilaian dimanfaatkan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Adapun yang bersifat development harus menyelesaikan:

1) Pencapaian prestasi real oleh individu
2) Kelemahan yang dimiliki individu menghambat kinerja
3) Prestasi-prestasi individu yang dikembangkan

2.4.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat untuk perencanaan kebijakan perusahaan. Secara terperinci, manfaat penilaian kinerja adalah:

1) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2) Perbaikan kinerja terhadap karyawan
3) Kebutuhan latihan dan pengembangan kemampuan karyawan
4) Pengambilan keputusan dalam hal perencanaan tenaga kerja, pemberian promosi, melakukan mutasi, pemberhentian bahkan pemecatan.
5) Untuk kepentingan penelitian karyawan
6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan.

UNMAS DENPASAR

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1) **Penelitian terdahulu mengenai Konflik Kerja.**

a) Hasil penelitian (Nassal, 2021) dengan judul penelitian “Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT

Media Grup Palopo Pos". Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan *Statistical Product and Servise Solution* (SPSS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Media Grup Palopo Pos. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT Media Grup Palopo Pos, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 50 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Konflik Kerja Dan Stres Kerja sebagai variabel bebasnya, dan sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikatnya.

b) Hasil penelitian (TAQWA, 2021) dengan judul penelitian "Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Pangkep". Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dengan menggunkan *Statistical Product and Servise Solution* (SPSS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu konflik kerja (x) memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja (y). Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di Kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Kab.

UNMAS DENPASAR

Pangkep, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 60 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Konflik Kerja sebagai variabel bebasnya, dan sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikatnya.

c) Hasil penelitian (Susilo & Wahyudin, 2020) dengan judul penelitian "Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". Metode analisis data yang digunakan adalah Uji Validitas Reliabilitas. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji t telah menunjukan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dai Sabisu Indonesia. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Dai Sabisu Indonesia, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 100 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Konflik Kerja dan Stress Kerja sebagai variabel bebasnya, dan sama-sama menggunakan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel terikatnya.

UNMAS DENPASAR

d) Hasil penelitian (Syuhada & Amelia, 2021) dengan judul penelitian "Pengaruh Konflik Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Divisi Avsec Angkasa Pura" . Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Konflik Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Avsec Angkasa Pura II Kuala Namu. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di Divisi Avsec Angkasa Pura, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 92 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Konflik Kerja sebagai variabel bebasnya, dan sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikatnya.

e) Hasil penelitian (Widjaja et al., 2021)dengan judul penelitian "Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv. Perdana Java Creative Bandung". Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Dari hasil penelitian menunjukan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Perdana Java Creative Bandung. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di Cv. Perdana Java Creative Bandung, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu

UNMAS DENPASAR

penelitian sebelumnya menggunakan 46 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Konflik Kerja dan Stress Kerja sebagai variabel bebasnya, dan sama-sama menggunakan variabel Kinerja Karyawan sebagai variabel terikatnya.

2) **Penelitian terdahulu mengenai Stress Kerja.**

a) Hasil penelitian (Sandiartha & Suwandana, 2020) dengan judul penelitian "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Koperasi Graha Canti Semawang-Sanur". Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif dan signfikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di Koperasi Graha Canti Semawang-Sanur, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 42 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Stress Kerja sebagai variabel bebasnya.

b) Hasil penelitian (M. Aulia, 2021)dengan judul penelitian "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Jambi Rayon Telanaipura". Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPPS 16. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat

UNMAS DENPASAR

stres kerja berada pada kategori cukup tinggi dan tingkat kinerja karyawan berada pada kategori cukup tinggi. Stres kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien variabel dimana faktor stres kerja bertanda positif. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. PLN (Persero) Area Jambi Rayon Telanaipura, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 45 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Stress Kerja sebagai variabel bebasnya.

c) Hasil penelitian (Erika, 2022) dengan judul penelitian "Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Agung Toyota Sipin Kota Jambi Tahun 2022". teknik analisis deskriptif uji chi square. Hasil analisis univariat pada penelitian ini menunjukkan bahwa stress kerja karyawan yang terbebani sebanyak 51 responden (53,1%) dan yang tidak terbebani sebanyak 45 responden (46,9%) dan kinerja karyawan yang tidak baik sebanyak 49 responden (51,1%) dan yang baik sebanyak 47 (48,9%). Berdasarkan hasil penelitian didapatkan nilai p value sebesar 0,000 yang berarti menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara stress kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Agung Automall Sipin Kota Jambi. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi

UNMAS DENPASAR

penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Agung Automall Sipin Kota Jambi. sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 96 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Stress Kerja sebagai variabel bebasnya dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikatnya.

d) Hasil penelitian (Wahyudin & Hermiati, 2023) dengan judul penelitian "Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indomobil Suzuki Plant I Tambun". Teknik Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan software Lisrel versi 8.80. Hasil uji pada penelitian ini berupa Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Hipotesis dan Uji Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Indomobil Suzuki Plant I Tambun. sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 80 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81

UNMAS DENPASAR

sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Stress Kerja dan Konflik Kerja sebagai variabel bebasnya.

e) Hasil penelitian (Putri & Sary, 2020) dengan judul penelitian "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Lestari Busana Anggun Mahkota Di Bagian Produksi)". Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis linier sederhana, dan uji asumsi klasik. Hasil uji regresi menujukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan pada PT Lestari Busana Anggun Mahkota di Bagian Produksi. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT Lestari Busana Anggun Mahkota, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 224 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Stress Kerja sebagai variabel bebasnya.

UNMAS DENPASAR

3) **Penelitian terdahulu mengenai Kepuasan Kerja.**

a) Hasil penelitian (Fauziek & Yanuar, 2021) dengan judul penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi". Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menyebarkan sejumlah kuesioner secara online

melalui Google Form dan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Akan tetapi, Stres Kerja dapat memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 75 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel bebasnya.

b) Hasil penelitian (Paparang et al., 2021) dengan judul penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado". Teknis analisis data yang digunakan adalah teknis analisis data regresif sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Post Indonesia di Manado. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT. Post Indonesia di Manado, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 52 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel bebasnya.

UNMAS DENPASAR

c) Hasil penelitian (Azhari et al., 2021) dengan judul Penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Berau". Teknis analisis data yang digunakan adalah teknis analisis regresi linier sederhana. Dari hasil regresi linier sederhana, ternyata kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel bebasnya.

d) Hasil penelitian (Suardi, 2019) dengan judul penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Bank Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pontianak", Teknik pengumpulan data dengan membagikan kuisioner kepada karyawan kantor cabang Bank Mandiri Pontianak. Berdasarkan hasil analisis data, ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di Pt Bank Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pontianak, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel bebasnya.

UNMAS DENPASAR

e) Hasil penelitian (Nurrohmat & Lestari, 2021) dengan judul penelitian "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan". Metode pengumpulan informasi yang digunakan adalah survei. Contoh metode penentuan dalam pemeriksaan ini adalah non probality sampling dengan teknik convenience sampling. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukan bahwa kepuasan kerja dan performa karyawan pada PT Kahatex di Kabupaten Bandung termasuk dalam kriteria "Baik". Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT Kahatex di Kabupaten Bandung. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya berlokasi di PT Kahatex di Kabupaten Bandung, sedangkan penelitian ini berlokasi di PT Putra Bhineka Perkasa. Dan terdapat perbedaan sampel penelitian yaitu penelitian sebelumnya menggunakan 30 sampel, sedangkan penelitian ini menggunakan 81 sampel. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel bebasnya.

UNMAS DENPASAR