

**ANALISIS KONFLIK DAN ETOS KERJA SERTA MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PT KARYA
ZIRANG UTAMA SUDIRMAN SEMARANG**

Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen



Oleh

Rindang Rizky Rachmawati

NIM 30402000408

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2021

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS KONFLIK DAN ETOS KERJA SERTMOTIVASITERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALKEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PT KARYA ZIRANG UTAMA
SUDIRMAN SEMARANG**

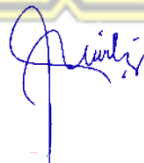
Disusun
Oleh:

Rindang Rizky Rachmawati
NIM. 30402000408

Telah disetujui oleh pembimbing dan penguji selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas
Ekonomi Universitas Sultan Agung
Semarang

Semarang, 17 Desember 2021

Pembimbing



Dr. Siti Sumiati, SE., M.Si

210492029

Penguji



Dr. Abdul Hakim, SE., M.Si

210487014

Penguji



Dra. Sri Ayuni, M.Si

220493036

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang selalu memberi kita rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dipermudah dan dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ANALISIS KONFLIK DAN ETOS KERJA SERTA MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PT KARYA ZIRANG UTAMA SUDIRMAN SEMARANG” dengan baik dan lancar sesuai dengan harapan.

Penelitian ini membuat penulis mendapat pengalaman dan ilmu baru yang sangat bermanfaat. Tentu dalam menyelesaikan, penulis tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari banyak pihak oleh karena itu, perkenankanlah penulis untuk mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si, yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam membuat penelitian ini dengan atensi dan afeksi yang penuh suka cita,
2. Bapak Dr. Abdul Hakim, SE, M.Si, selaku dosen penguji dalam penelitian ini,
3. Ibu Dra. Sri Ayuni, M.Si, selaku dosen penguji dalam penelitian ini,
4. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D, selaku Dekan Pimpinan Fakultas Ekonomi,
5. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi,
6. Ibu Tri Wikaningrum, SE, M.Si selaku Dosen Wali,

7. Ibu Sri Wahyuni Ratnasari, SE, M.Bus selaku Ibu dosen yang menjadi sosok inspiratif untuk penulis,
8. Seluruh Dosen, Staf, dan Karyawan Fakultas Ekonomika Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan pembelajaran selama 1 tahun ini,
9. Alm. Mama dan Alm. Papa, yang do'a dan kasihnya InsyaAllah akan selalu menyertai pada tiap-tiap langkah penulis sepanjang masa, yang selalu percaya bahwa anak manis Mama Papa bisa menjadi insan yang cukup bermanfaat bagi sekitar dan dirinya sendiri, yang selalu percaya bahwa penulis yang kecil ini akan selalu bisa mendapat kesempatan oleh-Nya untuk menggerakkan mereka-mereka yang besar,
10. Kaka-Adik tercinta yang telah dengan senang hati membimbing, memberi semangat, dorongan, memotivasi, dan menunggu dengan sabar penulis yang sedang merangkak meraih melanjutkan harapan penulis, Mama, dan Papa,
11. *Savior* saya Fransisca Putri Rahman yang terus memberikan *support* hingga saya mampu menuntaskan laporan ini.
12. Sahabat penulis Leony Citraresmi, Dewi Inul Ayyumi, Dina Ayuning, Yunirman, Mahen, Zulfikar, Indah, Nisa, Nunu, Safira, Fiqri Muhammad, Adib Fauzan Prasetya, Diaz Falih yang selalu memberi *support* dan dorongan kepada penulis,
13. Pihak yang tidak bisa disebutkan dan membantu penulis hingga skripsi terselesaikan.

Penulis sadar bahwa dalam penelitian ini dilingkupi kesalahan serta kekurangan. Sehingga adanya kritik dan saran diharapkan dalam rangka perbaikan penulisan penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.



Semarang, 16 Oktober 2021

Rindang Rizky Rachmawati

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya yang bertanda tangan di bawah ini, mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung Semarang:

Nama : Rindang Rizky Rachmawati

NIM : 30402000408

Jurusan : Manajemen Transfer

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul “ANALISIS KONFLIK DAN ETOS KERJA SERTA MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PT KARYA ZIRANG UTAMA SUDIRMAN SEMARANG” ialah:

1. Dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian pada bulan Juli – November 2021.
2. Bukan merupakan duplikasi skripsi yang pernah dibuat oleh orang lain atau jiplakan karya tulis orang lain.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan saya bersedia menanggung segala akibat yang timbul jika pernyataan ini tidak benar.

Jakarta, 6 Agustus 2022

Yang membuat pernyataan,



Rindang Rizky Rachmawati.

**ANALISIS KONFLIK DAN ETOS KERJA SERTA MOTIVASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT KARYA ZIRANG
UTAMA SEMARANG**

Rindang Rizky Rachmawati¹, Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi²

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Islam
Sultan Agung ²Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Sultan Agung. *e-mail:*
rindangrizrachma12@gmail.com,

ABSTRACT

Abstrak – PT Karya Zirang Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan kendaraan beroda empat khususnya dengan produk keluaran Daihatsu dan Isuzu sejak tahun 1988. Terhitung hingga 2016, PT Karya Zirang Utama telah memiliki 45 cabang yang tersebar di 18 kota di Indonesia, salah satu diantaranya cabang yang berada di Semarang. Dalam pelaksanaan guna mencapai prestasi kerja perusahaan, PT Karya Zirang Utama Semarang berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, serta menciptakan komunikasi kerja yang baik bagi seluruh karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survey dan kuesioner dengan metode analisis berupa analisis kuantitatif deskriptif, yaitu metode analisis kuantitatif untuk data primer yang datanya berupa data nomor (diangkakan/dinilai), disajikan dalam bentuk kuesioner dan dianalisis dengan analisis statistik. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh sebanyak 70 responden karyawan PT Karya Zirang Utama Semarang dan data diolah menggunakan SmartPLS. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini bahwa ada pengaruh yang signifikan pada semua variabel independen terhadap variabel dependen.

Kata Kunci: *Konflik; Etos Kerja; Motivasi; Kinerja Karyawan; Kepuasan Kerja.*

**Improvement of Employee Performance Through Conflict Reduction, Work
Ethic Excitement and Motivation**

Rindang Rizky Rachmawati¹, Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi²

1Faculty of Economics, Sultan Agung
Islamic University, 21Faculty of
Economics, Sultan Agung Islamic
University. *e-mail:*
rindangrizrachma12@gmail.com,

ABSTRACT

Abstract – PT Karya Zirang Utama is a company engaged in the sale of four-wheeled vehicles, especially with Daihatsu and Isuzu products since 1988. As of 2016, PT Karya Zirang Utama has had 45 branches spread across 18 cities in Indonesia, one of which is branch located in Semarang. In the implementation to achieve the company's work performance, PT Karya Zirang Utama Semarang seeks to create a supportive work environment by providing adequate facilities and infrastructure, as well as creating good work communication for all employees. Data collection methods in this study were surveys and questionnaires with analytical methods in the form of descriptive quantitative analysis, namely quantitative analysis methods for primary data whose data were numbered data (numbered/rated), presented in the form of questionnaires and analyzed by statistical analysis. The sampling method used is a saturated sample of 70 employees of PT Karya Zirang Utama Semarang and the data is processed using SmartPLS. The results obtained from this study that there is a significant effect on all independent variables on the dependent variable.

Keywords: *Conflict; Work ethic; Motivation; Employee Performance; Job Satisfaction.*

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
LAMPIRAN	xiii
BAB I	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II	10
2.1 Landasan Teori	10
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Kerangka Pikir	44
2.4 Pengembangan Hipotesis	45
BAB III	53
3.1 Lokasi Penelitian	53

3.2	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53
3.3	Populasi dan Sampel.....	54
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	54
3.5	Skala Pengumpulan Data	55
3.6	Definisi Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel	55
3.7	Metode Analisis Data.....	58
3.8	Pengujian Hipotesis.....	62
BAB IV	63
4.1	Analisis Karakteristik Responden.....	63
4.2	Deskripsi Jawaban Responden.....	66
4.3	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	71
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian.....	83
BAB V	91
5.1	Kesimpulan.....	91
5.2	Saran.....	91
Daftar Pustaka	94
LAMPIRAN	97

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	43
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	57
Tabel 3. 2 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS.....	60
Table 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
Table 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	65
Table 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	65
Table 4. 4 Kategori Nilai Mean Jawaban Responden.....	67
Table 4. 5 Statistik Deskriptif Konflik.....	67
Table 4. 6 Statistik Deskriptif Etos Kerja	68
Table 4. 7 Statistik Deskriptif Motivasi	69
Table 4. 8 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja.....	70
Table 4. 9 Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan	70
Table 4. 10 Nilai Outer Loading	73
Table 4. 11 Nilai AVE	74
Table 4. 12 Nilai Cross Loading	75
Table 4. 13 Nilai Composite Reliability	76
Table 4. 14 Nilai R-square	78
Table 4. 15 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	79
Table 4. 16 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir.....	44
Gambar 4. 1 PLS Algorithm	72
Gambar 4. 2 Bootstrapping dengan T-value	77



LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	97
Lampiran 2 Data Jawaban Responden	100
Lampiran 3 Output SmartPLS.....	110
Lampiran 4 Bootstrapping.....	110



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Individu hampir selalu mengutamakan upaya peningkatan kinerja karyawan sebagai tujuannya dalam lingkup lingkungan kerja. Karena sumber daya manusia ialah keilmuan serta seni yang mempelajari relasi dan peran dari tenaga kerja untuk membuat pekerjaan berjalan efektif dan efisien sebagai upaya pencapaian tujuan, baik dari sisi perusahaan, tenaga kerja, dan masyarakat. (2002:10). Mappamiring (2020:41) mengatakan perlu pengelolaan SDM profesional dalam menciptakan keselarasan terhadap kepentingan pihak tenaga kerja serta organisasi sebagai upaya memajukan organisasi. Untuk itu dibutuhkan peran pemimpin, seperti yang dikatakan oleh Soekarso (2010:10), kepemimpinan ialah pemberian pengaruh sosial, maksudnya kehidupan dan kekuatan yang saling memengaruhi antara satu pihak dengan pihak lain. Namun, dalam pelaksanaannya peran kepemimpinan bukan satu-satunya faktor yang memaksimalkan prestasi kerja dalam rangka mencapai kinerja optimal.

Menurut Siagian (2002) kepuasan kerja terbentuk dari adanya suatu kondisi emosional, baik kondisi emosional yang membahagiakan maupun kurang menyenangkan diantara tenaga kerja dalam melihat suatu tugas. Selain itu, kepuasan kerja juga memiliki keterkaitan dengan adanya sebuah

fakta yang menyatakan kepuasan akan tercapai jika seluruh harapan dari tenaga kerja dapat terwujud dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja tercermin dari sikap dan rasa tenaga kerja terhadap pekerjaan karena adanya interaksi antara tenaga kerja bersangkutan terhadap lingkungan kerja. Dengan demikian, tenaga kerja dengan kepuasan kerja diharapkan mampu mengerahkan segenap kompetensi serta energi dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan. Menanggapi hal tersebut, maka kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel bebas maupun terikat. Selain itu, kepuasan kerja memiliki peran signifikan dalam aktualisasi diri tenaga kerja. Dengan demikian, SDM perusahaan tidak dapat merasa puas jika tidak dapat memperoleh kematangan secara psikologis. Dalam hal ini, Robbins (2002) menyatakan bahwa tenaga kerja yang memperoleh kepuasan kerja dapat memberikan kontribusi terhadap produktivitas diri, hal ini dikarenakan berkurangnya penyelewengan, kinerja yang baik dari tenaga kerja bersangkutan, serta penurunan perilaku negatif dari tenaga kerja yang dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Selain itu, tenaga kerja yang merasakan kepuasan kerja akan mengeluarkan anggaran kesehatan serta biaya asuransi jiwa yang lebih sedikit dibandingkan tenaga kerja yang tidak merasa puas akan pekerjaannya. Dalam hal ini, masyarakat umum juga diuntungkan terhadap adanya kepuasan kerja karena kepuasan kerja akan memengaruhi kepuasan seseorang di luar pekerjaannya.

Dalam dunia kerja yang selalu dihadapkan dengan sesuatu yang baru ini menyebabkan organisasi tidak pernah lepas dengan konflik. Masalah

komunikasi, struktur organisasi, dan hubungan pribadi biasanya yang akan menimbulkan konflik dalam organisasi. Perbedaan persepsi, nilai, tujuan, dan status yang tidak sesuai antara satu anggota dengan lainnya menyatakan bahwa konflik benar terjadi. Dengan ini konflik bisa dikatakan bahwa adanya suatu kondisi dari satu anggota dengan lainnya yang memiliki konotasi negatif seperti pertentangan, pertarungan, persepsi yang berdasarkan kepentingan pribadi yang ditinggikan. Tetapi, konotasi-konotasi negatif tersebut tidak selalu akan berpengaruh buruk pada organisasi pun anggota organisasi itu sendiri. Selain itu, dalam situasi tertentu, konflik juga dapat meningkatkan kreativitas karyawan menurut De Clercq et al. (2017). Oleh karena itu, dengan adanya interaksi yang memicu konflik tersebut, ini bisa disikapi dengan baik seperti anggota organisasi menjadi pandai dalam mengambil keputusan berupa cara memandang yang baru yang harapannya akan menjadi positif.

Dalam hasil survei dari riset yang dilakukan oleh Towers Watson Talent Management and Rewards Study pada tahun 2014 yang terdiri dari survey global yang ditujukan kepada 1.637 perusahaan, didalamnya termasuk 36 perusahaan Indonesia dengan persentase di atas 70% berupa perusahaan yang mengalami kesulitan dalam proses perekrutan dan mempertahankan tenaga kerja dengan kompetensi tinggi (Johannes Eckold, 2014:3). Telah dibuktikan bahwa anggota organisasi akan bertahan dengan jangka waktu yang panjang dalam perusahaan ketika ia memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan, namun sebaliknya ketika ditemukan anggota perusahaan yang memiliki kinerja yang rendah maka ia tidak dapat mempertahankan posisinya pada perusahaan

itu. Maka dapat disimpulkan, dengan ini perusahaan dituntut untuk bisa mengatasi ketika dihadapkan dengan karyawan yang kinerjanya rendah. Peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia pada setiap individu dalam organisasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah diciptakan sebelumnya sehingga mampu mengatasi masalah tersebut.

Etos kerja juga terbukti mempengaruhi kinerja (Blau dan Ryan, 1997; Meriac, 2015). Etos kerja dapat diartikan sebagai sikap, cara pandang, sifat, ciri, dan kebiasaan suatu individu, golongan, maupun masyarakat dari suatu negara (Toto Tasmara, 2005: 6). Dalam menanggapi etos kerja, organisasi maupun perusahaan perlu memberikan penilaian yang lebih adil supaya anggota organisasi mampu memberikan kontribusi kepada organisasi. Karena dengan nilai lebih yang diberikan ini, anggota organisasi akan semakin meyakini dirinya sendiri bahwa mereka memiliki etos kerja yang baik.

Peningkatan prestasi kinerja para anggota tentunya tidak akan dibuat bosan oleh rutinitas dari etos kerja yang tinggi. Karena pengalaman dan kemampuan yang terasah itu berasal dari rutinitas yang banyak sehingga etos kerja yang tinggi akan tercipta dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas dari pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, etos kerja berasal dari anggota organisasi yang memiliki sifat yang mandiri yang akan mendukung untuk berperan aktif dalam perusahaan, seperti yang dikatakan Sutari Imam Bernadip (2002:12). Dalam hal ini, kemandirian dapat dilihat dari sikap inisiatif dan keaktifan, serta kepuasan yang diperoleh setelah melaksanakan pekerjaan

sehingga suatu individu mampu melaksanakan pekerjaan tanpa perintah atau dorongan dari orang lain.

SDM yang berkualitas dapat dibentuk dengan menetapkan sistem yang baik melalui perencanaan, *monitoring*, pelatihan, pengembangan, serta pemanfaatan tenaga kerja dengan tepat. Walaupun penugasan dengan menggunakan teknologi tinggi sudah banyak dijalankan oleh banyak perusahaan, tetapi peran kemajuan teknologi tetap tidak mampu mengganti fungsi serta kedudukan dari SDM. Menanggapi hal tersebut, organisasi dituntut untuk untuk peka akan keterlibatan tenaga kerja dengan kinerja kerja yang tinggi yang didukung dengan budaya organisasi, penanganan konflik, serta fokus etos kerja pada tiap-tiap tenaga kerja untuk menjalankan pekerjaan sehingga mampu mencapai prestasi kerja.

Semakin perusahaan berlomba-lomba dalam memberdayakan potensi yang dimiliki anggota organisasinya, semakin banyak juga tenaga kerja yang memiliki keinginan mencapai kinerja yang optimal lewat kontribusinya. Salah satu cara untuk membuat kegiatan perusahaan seimbang dan tetap berjalan lancar adalah dengan memberikan perhatian dan kompensasi dengan adil kepada masing-masing anggota organisasi. Karena pada dasarnya, setiap anggota organisasi memerlukan hal yang kiranya mampu memberikan dorongan kepada setiap anggota supaya memiliki kinerja optimal.

Fenomena gap yang ada pada penelitian ini yakni kinerja tenaga kerja yang mengindikasikan beban kerja yang tinggi, konflik antar tenaga kerja serta stres yang tinggi dapat berdampak ke kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama

Sudirman Semarang. Karena hasil dari pengamatan yang peneliti lakukan, peneliti menemukan kurangnya antusiasme dan interaksi karyawan satu dengan lainnya pada tiap-tiap ruang divisi meskipun karyawan sedang tidak berada di posisi jam kerja (istirahat) serta ketika ada acara kebersamaan. Hal tersebut menandakan bahwa diperlukannya perilaku dari pihak manajemen pada pelaksanaan strategi organisasi secara objektif, misalnya dengan memastikan bahwa setiap karyawan ada dalam kondisi yang baik melalui motivasi yang lebih mendalam pada setiap karyawan yang harapannya dengan dilakukannya ini dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kerja?
2. Bagaimana pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja?
3. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja?
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
5. Bagaimana pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan?
6. Bagaimana pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
7. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan?
8. Apakah Kepuasan Kerja memediasi antara Konflik dengan Kinerja Karyawan?
9. Apakah Kepuasan Kerja memediasi antara Etos Kerja dengan Kinerja Karyawan?
10. Apakah Kepuasan Kerja memediasi antara Motivasi dengan Kinerja Karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Pelaksanaan penelitian dalam rangka memperoleh kemudian mengolah, menganalisis, menafsirkan dan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisa data serta teori yang bersangkutan dalam rangka mendapatkan informasi. Adapun tujuan utama dari penelitian mengenai fenomena kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang diantaranya:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang,
2. Menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kepuasan kerja PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang,
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang,
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang,
5. Menguji dan menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang,
6. Menguji dan menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang
7. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang,
8. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi konflik dan kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang,

9. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi etos kerja dan kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang
10. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi motivasi dan kinerja karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

1.4.1 Bagi Akademis

1. Penelitian ini diharapkan mampu menciptakan wacana baru bagi peneliti sehingga berkontribusi dalam perkembangan teori maupun praktik mengenai pengaruh konflik, etos kerja, motivasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk mencapai kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian bisa dimanfaatkan sebagai pembandingan dengan penelitian lain,
3. Hasil penelitian mampu dimanfaatkan sebagai referensi terhadap penelitian sejenis.

1.4.2 Bagi Perusahaan

Hasil penelitian bisa dimanfaatkan dalam perolehan informasi baru untuk kepentingan organisasi mengenai pentingnya pengaruh konflik, etos kerja, motivasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk mencapai kinerja optimal.

1.4.3 Bagi Penulis

Diharapkan penulis mampu mendapatkan memperoleh pengetahuan serta wawasan mengenai masalah yang diangkat.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konflik

Konflik berdasarkan definisi Wirawan (2010) merupakan suatu kegiatan antara dua pihak maupun lebih dengan sikap saling ketergantungan dan besar kaitannya dengan suatu objek dengan perilaku maupun interaksi yang saling bertentangan.

Konflik adalah suatu kondisi dimana suatu pihak memiliki kepercayaan akan adanya pertentangan atau pengaruh negatif dari pihak tertentu terhadap kepentingan dari pihak yang bersangkutan (Kreitner dan Kinichi dalam E. Bernard Silaban, 2011:2).

Selain itu, Hasibuan (2012:199) memaknai konflik sebagai sebuah persaingan yang tidak sehat dan dilatarbelakangi oleh kondisi emosional dan ambisi.

Berdasarkan definisi di atas bisa disimpulkan bahwa proses konflik dapat terjadi ketika ada kepentingan dari suatu pihak yang ditentang atau dipengaruhi oleh pihak lain sehingga akan menyebabkan sebuah persaingan yang tidak sehat. Persaingan ini dilandasi oleh ambisi dan sikap emosional menuju kemenangan yang dapat menyebabkan dua atau lebih pihak tersebut saling bergantung dalam kaitannya pada objek konflik.

Merujuk kepada penelitian M. Irfan (2021) yang memberikan informasi bahwa konflik dapat membawa pengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan tenaga kerja.

Berdasarkan pengertian konflik menurut para ahli di atas, Wahyudi (dalam Nawawi, 2010) berpendapat bahwa organisasi yang berkonflik memiliki ciri-ciri yakni:

1. Perselisihan atau ketidaksepakatan antara suatu individu atau kelompok.
2. Terjadi ketidaksepakatan tentang pencapaian tujuan karena perbedaan persepsi terhadap interpretasi terhadap suatu program kerja perusahaan.
3. Ada aturan maupun nilai yang saling bertentangan dalam individu dan kelompok.
4. Terjadi perilaku dan sikap saling menentang dan memungkirkan pihak lain untuk memenangkan perebutan sumber daya perusahaan dengan jumlah yang terbatas.
5. Terjadi perselisihan dan konflik akibat dari adanya ide kreatif maupun inovasi baru sebagai upaya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Fitriana (2013:192) merumuskan bahwa konflik memiliki beberapa indikator diantaranya :

1. Kesalahan komunikasi

Kesalah komunikasi terjadi karena adanya perbedaan pola pikir dari suatu pihak yang berperan sebagai komunikan dari sumber berbeda.

2. Perbedaan tujuan

Perbedaan tujuan terjadi karena adanya perselisihan dalam menyikapi dan memandang tujuan yang berbeda antara masing-masing pihak.

3. Perbedaan penilaian atau cara pandang

Perbedaan dalam melakukan penilaian biasanya diikuti dengan adanya perbedaan terhadap cara pandang dari pihak yang bersangkutan sehingga konflik dapat terjadi atas perbedaan tersebut.

4. Interdependensi aktivitas kerja

Interdependensi kerja terjadi karena adanya sikap saling ketergantungan dari masing-masing pihak dalam proses pelaksanaan maupun penyelesaian pekerjaan. Dalam hal ini, konflik muncul jika terdapat tugas dengan kuantitas yang berlebihan dan dibebankan kepada satu pihak saja sehingga pihak tersebut memilih untuk bergantung pada pihak lain dalam proses penyelesaian pekerjaan.

5. Kesalahan dalam afeksi

Kesalahan dalam afeksi terjadi apabila terjadi kesalahan dalam menyikapi rekan kerja sehingga mengakibatkan rekan kerja tersebut merasa kurang nyaman.

Prabu Mangkunegara (2011:158) merumuskan jenis-jenis konflik kerja, diantaranya:

1. Konflik dalam diri seseorang terjadi karena adanya keharusan dalam memilih suatu hal yang bertentangan sehingga timbul kekhawatiran terhadap pilihan dan proses pelaksanaan pilihan tersebut.
2. Konflik antar individu yang dilatarbelakangi oleh masalah tertentu. Konflik ini biasanya disebut konflik intrapersonal dan terjadi karena adanya konsekuensi yang harus ditanggung atas adanya pengaruh dari suatu individu.
3. Konflik antar anggota kelompok atau dapat dikategorikan menjadi konflik besar dan konflik emosional. Konflik besar. Konflik ini dilatarbelakangi oleh beberapa hal yang berbeda sehingga hasil akhir dengan data tidak memiliki hasil yang sama sedangkan konflik emosional muncul karena adanya respon emosional dari anggota kelompok atas adanya situasi atau kondisi.
4. Konflik antar kelompok yang terjadi akibat adanya keinginan untuk mencapai tujuan yang memberikan keuntungan bagi kelompoknya. Konflik ini biasanya dialami antar divisi dalam suatu perusahaan.
5. Konflik intra perusahaan yang terdiri dari konflik vertikal, konflik horizontal, dan konflik karyawan lini. Dalam hal konflik lini terjadi akibat perbedaan cara pandang terhadap keterkaitan tenaga kerja dalam proses pengambilan keputusan antara manajer lini.
6. Konflik antar perusahaan yang muncul karena adanya sikap saling ketergantungan antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan, misalnya distributor, *customer*, pemasok, dan lainnya.

Besar kecilnya jangkauan konflik antar perusahaan bergantung pada seberapa besar kontribusi perusahaan dalam memengaruhi tindakan pihak yang memberikan kontribusi penting bagi perusahaan.

Dendam juga termasuk hal yang dapat memunculkan konflik. Dendam ini tidak hanya dikarenakan adanya kerugian yang bersifat materiil, namun juga non-materiil. Oleh sebab itu, diperlukan penelusuran atau analisis mengenai suatu hal yang menyebabkan timbulnya konflik. Adapun beberapa penyebab konflik berdasarkan pendapat Veithzal dan Ella (2011:1002) yaitu:

1. Tugas yang saling bergantung.
2. Tujuan dan prioritas yang berbeda.
3. Faktor dari birokratik.
4. Kriteria akan penilaian prestasi yang bersifat kontradiktif
5. Perebutan sumber daya yang terbatas
6. Sikap kompetitif

Konflik memiliki dampak yang bertentangan. Wijono (dalam Andri Wahyudi, 2015:8) merumuskan dampak konflik antara lain:

Dampak Positif

- a. Meningkatkan kedisiplinan pada pelaksanaan kerja.
- b. Menciptakan hubungan yang merangsang produktivitas
- c. Meningkatkan motivasi dalam bekerja dengan menunjukkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kerja.
- d. Mengurangi tekanan dalam bekerja.

- e. Pegawai dapat mengembangkan karir mereka sesuai dengan kompetensi yang dimiliki melalui edukasi terhadap konflik, tindakan konseling, dan berbagai aspek lainnya.

1. Dampak Negatif

- a. Meningkatkan kemungkinan bagi tenaga kerja untuk tidak hadir di kantor.
- b. Meningkatnya keluhan dari anggota organisasi atas sikap dari rekan kerja yang kurang adil dalam proses pemberian tugas, wewenang, serta tanggung jawab.
- c. Menimbulkan munculnya hinaan dan rasa marah yang berpengaruh terhadap kondisi psikis dari pihak yang berkonflik hingga keluarga dari pihak yang bersangkutan.
- d. Meningkatkan jumlah karyawan yang mengalami kesakitan baik fisik atau psikis yang dapat menyebabkan kesulitan untuk fokus pada pekerjaan mereka.
- e. Tren yang meningkat datang dan pergi dan ini disebut turnover karyawan.

2.1.2 Etos Kerja

Asal kata etos yakni *ethos* yang termasuk Bahasa Yunani dengan makna perilaku, budi pekerti, karakter, kepribadian, dan rasa yakin terhadap suatu hal. Selain itu, menurut Bahasa Inggris, etos dapat diartikan dengan berbagai pengertian yakni *starting point, to*

appear, disposition sehingga dapat diartikan menjadi *character* (Tasmara, 2002:67).

Tanjung (2002: 64) mengartikan *etos kerja* sebagai semangat atau karakter individu yang melakukan suatu pekerjaan. Menurut Webster's Dictionary dalam Suseno (2002: 64), *etos kerja* adalah sifat yakin yang menjadi pedoman perilaku bagi individu, kelompok, maupun institusi.

Etos kerja adalah rutinitas umum yang didasarkan pada sikap kerja, seperti kemampuan bekerja dalam kelompok, tanggung jawab dalam bekerja, kejujuran, kesabaran, ketekunan, energi, sebaliknya ketidakjujuran, tidak bertanggung jawab, ketidaktaatan, seperti ketidakjujuran ketika berhadapan dengan seorang karyawan akan mempengaruhi ketidakpercayaan perusahaan kepada seorang karyawan atau tidak bertanggung jawab dalam kinerja pekerjaan mereka dapat menyebabkan kerugian perusahaan Ritonga (2019: 16).

Menurut Anoraga (1992), *etos kerja* adalah sikap yang dimiliki individu maupun masyarakat terhadap pekerjaan. Apabila pekerjaan dianggap mulia bagi keberlangsungan hidup manusia, sehingga akan tercipta *etos kerja* yang tinggi. Namun, apabila menganggap pekerjaan tidak ada artinya bagi kehidupan seseorang, terutama dengan kurangnya visi dan sikap terhadap pekerjaan, maka *etos kerjanya* jelas rendah.

Menurut Echols dan Shadily (1977), etos kerja didefinisikan sebagai semangat pembeda sekelompok orang, dari mana sikap bangsa terhadap yang baik dan yang jahat, yaitu moralitas, berkembang. Etika juga mempengaruhi penilaian terhadap suatu pekerjaan yakni adanya anggapan bahwa suatu pekerjaan dianggap baik atau buruk, dan bukan sesuatu yang bisa dibanggakan.

Dari empat pengertian yang dikemukakan oleh peneliti bisa dirumuskan, etos kerja adalah sebuah karakter yang dibangun akibat kebiasaan individu, sekelompok, atau sebuah lembaga. Yang menjadi dasar utama dalam etos kerja adalah pandangan karena dalam pandangan itu yang menjadi sebuah panduan tingkah laku. Pandangan kerja yang baik akan melahirkan sebuah karakter yang baik karena dengan pandangan itu cenderung akan membangun rasa positif dalam pelaksanaannya, begitupun sebaliknya jika pandangan terhadap kerja itu bertentangan dengan pandangan baik, karakter baik yang akan terbentuk cenderung rendah.

Menurut Tasmara dalam (Sapada, Modding, Gani, & Nujum, 2017) Etos kerja adalah etika, sikap, rutinitas, karakter kerja dari suatu individu, kelompok, maupun masyarakat dengan ciri berikut:

1. Disiplin

Disiplin disini berarti mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu dalam rangka mencapai tujuan.

2. Kejujuran

Kejujuran yang dimaksud yakni suatu perilaku yang disertai dengan pertanggungjawaban atas suatu hal yang dilakukan.

3. Percaya diri

Rasa percaya diri akan memunculkan keberanian serta kekuatan saat melakukan sesuatu. Namun, rasa percaya diri dapat muncul jika dibarengi dengan adanya pemahaman atas suatu perilaku atau sikap dalam proses penyelesaian suatu pekerjaan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang dimaksud yakni suatu sikap menerima suatu hal atau kejadian sebagai suatu pedoman. Dalam hal ini, akuntabilitas berperan sebagai fungsi yang perlu dimiliki tenaga kerja dalam proses penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu tertentu.

Anoraga (2001: 52) menyatakan bahwa etos kerja muncul karena ada beberapa faktor yang memengaruhi kemunculannya, diantaranya:

1. Agama

Agama merupakan sistem nilai yang berperan dalam memberikan pengaruh terhadap gaya hidup para pengikutnya.

Pola pikir dan perilaku seseorang akan dipengaruhi oleh agama yang dianut.

2. Budaya

Kegiatan operasional kerja dipengaruhi oleh budaya. Dalam hal ini budaya dapat berarti sikap, disiplin, semangat, dan komitmen dari suatu individu maupun masyarakat. Mutu etos kerja juga dipengaruhi oleh adanya budaya tersebut.

3. Sosial Politik

Struktur sosial politik juga memengaruhi etos kerja yang ada di masyarakat sehingga anggota masyarakat dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan memperoleh kepuasan atas apa yang dikerjakan. Dalam hal ini, kondisi geografis juga memengaruhi masyarakat dalam hal pelaksanaan pekerjaan untuk memperoleh keuntungan.

4. Pendidikan

Etos kerja sangat erat kaitannya dengan mutu SDM dimana dalam hal ini mutu SDM dapat ditingkatkan dengan pemberian faktor pendidikan bagi SDM bersangkutan.

5. Struktur Ekonomi

Keberadaan struktur ekonomi dapat meningkatkan masyarakat untuk mampu dalam memberikan imbalan atas kerja keras yang telah dilakukan yang pada akhirnya akan memengaruhi kualitas dari etos kerja masing-masing masyarakat.

Nigro (2006:97), penyebab etos kerja berindikasi turun/rendahnya kegairahan kerja dan semangat, antara lain:

- a. Produktivitas berkurang/rendah

- b. Kenaikan/penurunan angka absensi
- c. Tingginya tingkat turnover
- d. Meningkatnya kerusuhan
- e. Kecemasan dimana-mana
- f. Seringnya terjadi penuntutan
- g. Mogok kerja.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh peneliti bisa dirumuskan etos kerja merupakan perilaku yang mendasari proses serta hasil dari pengambilan manfaat suatu profesi. Oleh karena itu, etos kerja pada penelitian ini merujuk pada perkataan Nigro di atas.

2.1.3 Motivasi

Menurut Franco dkk. (2004 dalam Harsuko 2011) motivasi merupakan derajat kesediaan seseorang untuk memanfaatkan usaha serta ketekunan dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan proses secara psikologis yang memberikan pengaruh terhadap distribusi karyawan dalam kaitannya dengan sumber daya yang mereka miliki dalam proses pencapaian tujuan.

Menurut Luthans (2006) motivasi merupakan tahapan pertama dari seorang individu untuk mengambil tindakan karena kekurangan baik secara fisik maupun psikologis dan dapat dikatakan sebagai stimulus dalam proses pencapaian tujuan.

Terry dan Rue (dalam Suharto dan Cahyono, 2005), merumuskan motivasi dapat meningkatkan prestasi dengan upaya yang lebih tinggi. Motivasi merupakan gambaran kekuatan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk mulai hingga melaksanakan suatu pekerjaan (Gibson, 1985 dalam Suwanto, 2010)

Selain itu, Robbins (2001) merumuskan motivasi sebagai sebuah kemauan dalam melakukan usaha-usaha besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu.

Motivasi yakni suatu hal yang meningkatkan gairah untuk bekerja (Wexley dan Yulk, dalam As'ad 2000). Sedangkan Syafri dan Hubeis (2007 dalam Mahesa 2010) merumuskan motivasi sebagai kemauan untuk mengerjakan suatu hal tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dikarenakan oleh adanya anggapan bahwa kesuksesan terhadap suatu hal tidak akan diperoleh jika tidak didasari oleh pemberian motivasi.

Winardi (2001) merumuskan motivasi sebagai sebuah keinginan individu yang melatarbelakangi adanya suatu usaha atau tindakan sedangkan menurut Hasibuan (2003) motivasi muncul sebagai pendorong yang mengakibatkan adanya antusiasme untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif dalam rangka pencapaian kepuasan kerja.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh peneliti bisa dirumuskan motivasi yakni suatu dorongan dimana dorongan itu sendiri merupakan gerak jiwa dan perilaku seseorang dalam melaksanakan tindakan positif dengan memberdayakan seseorang. Motivasi akan menjadikan seseorang melakukan yang terbaik untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Berdasarkan penelitian Gatot Kusjono (2019) menghasilkan penemuan yakni motivasi dapat memberikan pengaruh secara positif akan kinerja.

Menurut Suwanto (2010) faktor yang dapat memengaruhi motivasi antara lain:

1. Teknis perusahaan

Semangat dan kepuasan terhadap kerja bagi tenaga kerja dipengaruhi oleh struktur organisasi yang disusun oleh pihak manajemen dalam organisasi.

2. Struktur sosial

Struktur sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu anggota kelompok tersebut. Mereka lebih suka bekerja dalam kelompok di mana ada asosiasi yang longgar.

3. Kesiediaan untuk melakukan tugas

Produktivitas tenaga kerja bergantung pada kesiediaan tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan dengan optimal.

4. Kompensasi

Kompensasi yang diterima tenaga kerja, baik secara internal atau eksternal, akan memengaruhi moral tenaga kerja.

5. Karyawan dapat diterima sebagai anggota kelompok

Penerimaan tenaga kerja untuk menjadi anggota suatu kelompok berpengaruh pada suasana kerja, baik bagi tenaga kerja maupun bagi kelompok.

Menurut Winardi 1983 (dalam Suwanto 2010), faktor yang memengaruhi motivasi antara lain:

1. Kebutuhan pribadi
2. Tujuan serta cara pandang dari individu atau kelompok.
3. Bagaimana kebutuhan serta tujuan dapat terpenuhi

Menurut Gomez 1997 (dalam Muniroh 2013), motivasi memiliki beberapa aspek, diantaranya:

1. Aspek individual
 - a. Kebutuhan maksudnya motivasi manusia dengan distimulus dalam rangka terpenuhinya kebutuhan tenaga kerja.
 - b. Tujuan (*goals*) maksudnya motivasi tenaga kerja dapat mencapai tujuan.
 - c. Kemampuan maksudnya motivasi manusia akan kecukupan kapasitas pegawai akan suatu pekerjaan.
2. Aspek organisasional

- a. Pembayaran (*pay*) maksudnya motivasi tenaga kerja akan lebih tinggi dengan mencocokkan kompensasi dengan kompetensi tenaga kerja.
- b. Keamanan kerja (*job security*), mendorong kehadiran tenaga kerja yang bisa ditingkatkan dengan pemberian jaminan seperti jaminan keselamatan di tempat kerja.
- c. Rekan kerja (*co-workers*) maksudnya hubungan yang baik antara rekan kerja akan memengaruhi motivasi kerja tenaga kerja.
- d. Pengawasan (*supervisor*) maksudnya motivasi tenaga kerja untuk bekerja agar atasannya mengawasi sesuai harapan.
- e. Pujian (*praise*) maksudnya motivasi tenaga kerja untuk bekerja datang dari *respect* terhadap prestasi kerja tenaga kerja.
- f. Pekerjaan (*job it self*) yang memotivasi tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan dan dimotivasi adanya dengan kepuasan.

Uno (2009), mengelompokkan dimensi serta indikator dari motivasi sebagai berikut:

1. Motivasi internal
 - a. Pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan
 - b. Melakukan pekerjaan sesuai tujuan

- c. Tetapkan tujuan dengan rinci serta menantang
 - d. Terdapat ulasan tentang karya
 - e. Terdapat keuntungan di tempat kerja
 - f. Selalu berusaha untuk kompetitif secara sehat
 - g. Mengutamakan pencapaian apa yang telah dicapai.
2. Motivasi eksternal
- a. Terus berupaya untuk mencukupi kebutuhan serta pekerjaan.
 - b. Gembira mendapat apresiasi akan pekerjaan yang dilakukan.
 - c. Melaksanakan pekerjaan untuk mendapatkan kompensasi.
 - d. Melaksanakan pekerjaan agar mendapat *respect* baik dari rekan maupun pimpinan.

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (dalam Harsuko 2011), berhipotesis bahwa manusia memiliki tingkat kebutuhan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, meliputi kebutuhan terhadap pangan, rumah, dan lainnya.
2. Kebutuhan terhadap keamanan yakni terkait rasa aman akan adanya gangguan.
3. Kebutuhan sosial, meliputi welas asih, penerimaan sosial, dan solidaritas.
4. Kebutuhan aktualisasi diri yakni terkait harga diri, mandiri, kesuksesan, status, rasa diakui, dan *respect*.

5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, meliputi kompetensi untuk berkembang, kompetensi untuk mencapai suatu hal, dan kemandirian.

Maslow menyatakan apabila kebutuhan tahap satu telah dipenuhi, kebutuhan tahap selanjutnya menjadi lebih menonjol dan akan terjadi seperti itu pada hirarkinya.

Teori dua faktor Herzberg menyatakan seseorang pada pelaksanaan tugas dipengaruhi faktor pendukung yang berkaitan dengan fitrah manusia untuk menginginkan ketenangan fisik, misalnya upah, lingkungan kerja, keamanan kerja dan banyak lagi serta faktor pendorong yang berkaitan dengan kebutuhan psikologis, misalnya perasaan sempurna setelah melakukan suatu kegiatan, keberhasilan, kemajuan dan pertanggungjawaban, dan lainnya. Menurut teori ini, stimulus yang baik dan mampu memotivasi upaya yakni kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang membutuhkan banyak pengalaman serta berpeluang dalam pengembangan keterampilan.

Menurut Herzberg, terdapat tiga hal penting untuk memotivasi bawahan diantaranya:

1. Sesuatu yang mendorong tenaga kerja seperti kerja keras, seperti rasa pencapaian, kenikmatan suatu pekerjaan, dan rasa diakui dalam segala hal.

2. Apa yang membuat karyawan frustrasi terutama faktor-faktor seperti aturan, informasi, waktu luang, posisi, hak, upah, bonus, dan sebagainya.
3. Kekecewaan tenaga kerja apabila kesempatan dalam menciptakan prestasi tidak tersedua. Tenaga kerja akan peka terhadap lingkungan dan mulai mencari kesalahan.

George dan Jones (2002 dalam Harsuko, 2011) menunjukkan *existence-relatedness-growth* (ERG) kepunyaan Alderfer adalah pelengkap kesempurnaan teori Maslow. ERG Theory dianggap lebih dekat dengan keadaan nyata sesuai bukti. Alderfer merumuskan tiga rangkaian kebutuhan, yakni:

1. Kebutuhan akan eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis serta kebutuhan keamanan Maslow.
2. Kebutuhan akan relasi yang lebih condong ke arah hubungan antar manusia dan dalam bermasyarakat.
3. Kebutuhan akan pertumbuhan yakni keinginan internal individu untuk kemajuan atau peningkatan kemampuan pribadi.

Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory oleh Mc. Clelland (2019) yang menunjukkan tenaga memiliki cadangan energi yang memiliki potensi dan dapat dimanfaatkan sesuai pendorong. Situasi serta kemungkinan MC Seeland mengategorikan kebutuhan yang bisa merangsang tumbuhnya motivasi, yaitu:

1. Kebutuhan terhadap prestasi yang merupakan kekuatan pendorong untuk meningkatkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian daya kreatif dan pencapaian usaha dapat ditingkatkan.
2. Kebutuhan akan afiliasi yang menjadi pemantik semangat kerja karena jaringan atau koneksi dapat meningkatkan kemauan seseorang untuk bekerja.
3. Kebutuhan untuk berkuasa yang berupa ego individu untuk lebih kuat sehingga menciptakan persaingan yang dapat dimanfaatkan sebagai motivasi untuk mendorong semangat kerja tenaga kerja sehingga kebutuhan akan tenaga ini menjadi sebuah daya yang mendorong peningkatan motivasi karyawan.

Dapat disimpulkan, motivasi adalah masalah yang cukup rumit bagi organisasi dalam perumusan *wants and needs* dari tenaga kerja yang berbeda-beda. Tenaga kerja dengan motivasi tinggi cenderung melaksanakan tugas dengan tepat. Adapun manfaat dari adanya motivasi ini adalah munculnya antusiasme dari tenaga kerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, pekerjaan selesai sesuai tenggat waktu sehingga anggota organisasi yang bersangkutan dapat menyukai pekerjaan yang telah diselesaikan (Suharto dan Cahyono 2005).

2.1.4 Kepuasan Kerja

Luthans (2005) pada bukunya dengan judul *Organizational Behaviour* yang mengutip apa yang disampaikan oleh Locke yakni kepuasan kerja merupakan sebuah keadaan emosi positif seseorang sebagai hasil atas penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Dia juga menambahkan terkait kepuasan kerja yang merupakan hasil suatu proses bagaimana seorang individu mencapai bahwa pekerjaannya memberinya sesuatu yang berguna.

Robbins (2003) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perilaku yang dimiliki individu secara umum terhadap suatu tugas dan adanya perbedaan antara besaran gaji dan besaran yang diberikan kepada tenaga kerja. Tenaga kerja yang mampu mengembangkan kompetensinya dalam melaksanakan pekerjaan akan lebih puas apabila kinerjanya dibalas dengan besaran yang wajar dan sesuai (Fathoni, 2006).

Locke (Luthans, 2005) menyatakan bahwa berdasarkan cakupan secara kognitif, evaluatif, dan afektif dapat diketahui kepuasan termasuk dalam kondisi emosional berupa rasa bahagia dimana terdapat emosi positif sebagai buah dari penilaian kinerja serta pengalaman dari tenaga kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai cara pandang tenaga kerja tentang ukuran sejauh mana suatu pekerjaan dianggap penting. Dalam hal ini, terdapat tiga ukuran dari kepuasan kerja. Diawali dengan adanya definisi bahwa kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan dari sebuah

situasi saat bekerja sehingga dapat diprediksikan suatu langkah atau tindakan untuk mengatasi situasi tersebut. Kedua berkaitan dengan ketentuan ukuran suatu kepuasan kerja dapat melampaui ekspektasi terkait hasil yang diharapkan tenaga kerja. Adapun yang terakhir yakni kepuasan kerja memiliki keterkaitan hubungan dalam sebuah rangkaian kerja. Handoko (2004) merumuskan kepuasan kerja sebagai sebuah situasi yang secara emosional mampu memberikan kesenangan serta memberikan kepuasan tersendiri bagi tenaga kerja dalam memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap dari tenaga kerja terhadap suatu pekerjaan. Sikap ini terlihat dari reaksi positif dari tenaga kerja terhadap pekerjaannya disertai segala hal yang melingkupi lingkungan kerja dari tenaga kerja. Divisi manajemen SDM diharuskan memantau kepuasan kerja secara berkelanjutan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja akan memengaruhi ketidakhadiran, gaji, moral, keluhan, dan masalah staf penting lainnya.

Berdasarkan dari pengertian yang dikemukakan beberapa peneliti bisa disimpulkan bahwa banyak dimensi yang melingkupi kepuasan kerja yakni terkait kompensasi, validasi, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang kenaikan jabatan. Tiap-tiap dimensi diterjemahkan ke dalam rasa kepuasan umum dari pekerjaan yang bersangkutan. Kepuasan kerja mutlak merupakan suatu hal yang

mustahil karena masing-masing tenaga kerja memiliki tingkatan kepuasan yang berbeda. Adapun tingkatan dari pengukuran kepuasan kerja ini dapat ditinjau dari segi sikap disiplin, etos kerja, dan kepuasan tenaga kerja. Semakin rendah sikap disiplin, etos kerja, dan kepuasan tenaga kerja, maka kepuasan kerja dari tenaga kerja akan semakin rendah. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepuasan kerja tenaga kerja dapat dipandang sebagai sebuah sikap dari tenaga kerja dari cara pandang mereka terhadap pekerjaan.

Kepuasan tenaga kerja membawa banyak keuntungan, termasuk adanya hubungan baik dari tenaga kerja terhadap perusahaan dan sebaliknya. Tanggapan dari tenaga kerja dalam hal memastikan hubungan yang relevan antara ekspektasi dan pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kerja akan membentuk sebuah kepuasan maupun ketidakpuasan tenaga kerja.

Dengan demikian, kepuasan tenaga kerja dengan pekerjaan dan karir adalah fungsi dari adanya perbedaan antara harapan tenaga kerja dan hasil kerja terhadap desain penilaian kinerja dan karir.

Jika desain kerja dan penilaian kinerja tidak mampu memenuhi ekspektasi tenaga kerja atas hasil kerjanya dalam melaksanakan desain pekerjaan, maka kekecewaan atau ketidakpuasan kerja akan muncul. Namun, apabila penilaian kinerja dapat memenuhi ekspektasi tenaga kerja, maka tenaga kerja

akan merasa puas. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan perasaan emosional dari tenaga kerja terhadap pekerjaan beserta ekspektasi yang muncul dari penawaran perusahaan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan.

As'sad (2008) merumuskan variabel yang bisa digunakan sebagai alat ukur penurunan kepuasan kerja yakni absensi, *turnover* tenaga kerja, penurunan produktivitas dan kinerja tenaga kerja.

Jika tanda-tanda kurangnya kepuasan kerja karyawan muncul, maka perusahaan perlu turun tangan agar hal tersebut tidak memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Dalam menanggapi hal tersebut, Kritner dan Kinicki (dalam Wibovo, 2007) mendefinisikan lima faktor kepuasan kerja diantaranya:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need fulfillment*)

Pemenuhan akan rasa puas dititikberatkan pada adanya tingkat sifat pekerjaan sehingga memberikan perspektif bagi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Model perbedaan merujuk pada pengertian bahwa kepuasan merupakan buah dari pemenuhan ekspektasi yang memberikan cerminan bahwa terdapat perbedaan antara ekspektasi dan hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan.

3. Pencapaian Nilai (*Value attainment*)

Suatu pekerjaan dapat memberikan pandangan berupa nilai yang penting bagi masing-masing tenaga kerja.

4. Keadilan (*Equity*)

Model keadilan memberikan definisi bahwa keadilan turut andil dalam kepuasan kerja sehingga perusahaan perlu menerapkan keadilan dalam setiap pekerjaan.

5. Komponen Genetik (*Genetic Components*)

Model ini memberikan pengertian kepuasan sebagai bagian dari adanya kepribadian maupun ciri genetik dari tenaga kerja.

Selain itu, menurut Luthans (2005) terdapat beberapa hal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, diantaranya:

1. Pekerjaan

Pekerjaan dapat memengaruhi kepuasan kerja karena suatu pekerjaan dapat memberikan kemakmuran, memberikan tantangan, dan dapat menciptakan status yang melekat pada tenaga kerja.

2. Upah/Gaji

Upah dan gaji masuk ke dalam kompensasi yang memberikan pengaruh penting bagi kepuasan kerja dan termasuk dalam faktor kepuasan kerja yang rumit dan diliputi banyak dimensi.

3. Promosi

Peluang kenaikan jabatan dapat memengaruhi kepuasan kerja dengan berbagai cara. Hal ini dikarenakan kenaikan jabatan mampu memberikan berbagai keuntungan bagi tenaga kerja, misalnya penghargaan, pengakuan, dan lainnya.

4. Supervisi

Supervisi atau dapat disebut dengan penagwasan adalah salah satu sumber penting dari sebuah kepuasan kerja bagi tenaga kerja.

5. Kelompok kerja

Kelompok kerja dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja. Tenaga kerja dengan hubungan baik antar sesama rekan kerja dalam kelompok kerja akan memunculkan kepuasan bagi tenaga kerja tersebut.

6. Kondisi kerja/lingkungan kerja

Lingkungan dan kondisi kerja yang kondusif akan memberikan semangat tersendiri bagi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, apabila lingkungan dan kondisi kerja kurang stabil atau kondusif, maka akan memberikan kesulitan bagi tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Meskipun deskripsi di atas menunjukkan faktor kepuasan kerja sangat kompleks, namun pendapat Gilmer (As'ad, 2008) dengan sepuluh faktor untuk kepuasan kerja tampaknya akan jauh lebih bervariasi. Kesepuluh faktor tersebut yakni:

1. Kesempatan untuk maju, maksudnya tenaga kerja dapat menambah kompetensi dan pengalaman sehingga mereka dapat berkembang dan kepuasan kerja dapat dipenuhi.
2. Keamanan kerja yang terkait dengan lingkungan kerja yang aman sehingga dapat meningkatkan kepuasan tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Gaji, dimana mayoritas tenaga kerja kurang merasa puas karena merasa gaji yang diterima kurang sepadan dengan kontribusi yang diberikan.
4. Perusahaan dan manajemen yang dapat memberikan kestabilan dalam menjaga kondisi kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dari tenaga kerja.
5. Pengawasan (*supervisi*) dari atasan akan memberikan kontribusi bagi kepuasan kerja. *Supervisi* yang tidak dijalankan dengan baik akan berdampak pada tingginya tingkat absensi dan *turnover* tenaga kerja.
6. Faktor internal yang melingkupi mutu dari suatu pekerjaan sehingga memunculkan sebuah kebutuhan terhadap kompetensi yang perlu dimiliki oleh tenaga kerja. Adapun faktor ini akan memberikan informasi terhadap tingkat kemudahan dan kesulitan dari suatu pekerjaan sehingga tenaga kerja dapat menjalankan pekerjaan dengan tepat dan memperoleh kepuasan.

7. Kondisi kerja yang meliputi lingkungan kerja, ventilasi, *lighting*, ketersediaan kantin, serta bagian luar kantor misalnya tempat parkir.
8. Aspek sosial yang sangat kompleks namun berkontribusi dalam memberikan persepsi terhadap kepuasan kerja.
9. Komunikasi yang terjadi antar tenaga kerja yang dapat menjadikan tenaga kerja menyukai maupun membenci posisi yang dimiliki di tempat kerja. Dalam hal ini, bagian manajemen perusahaan perlu memberikan pemahaman terhadap pendapat dari masing-masing tenaga kerja dalam rangka menciptakan kepuasan kerja bagi tenaga kerja.
10. Fasilitas yang dapat berupa fasilitas kesehatan, perizinan, pensiunan, dan berbagai standar yang perlu dipenuhi oleh perusahaan kepada tenaga kerja.

Menurut penelitian Lucier by Nation dan Rodhia (Management Journal, 2008:60), faktor-faktor berikut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

1. *The Work It Self*

Faktor *the work it self* dapat berupa desain kerja dan kesempatan yang dimiliki tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan.

2. *Pay*

Kepuasan kerja dapat bersumber dari adanya keadilan dalam sistem pembayaran kompensasi kepada tenaga kerja.

3. *Growth and Upward Mobility*

Pertumbuhan dan kesempatan kenaikan jabatan akan mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. *Supervision*

Pemberian umpan balik terhadap kinerja tenaga kerja dapat memberikan dorongan terhadap pemenuhan kepuasan kerja.

5. *Co-Workers*

Co-workers yang dimaksud adalah hubungan baik dengan rekan kerja.

6. *Attitude Toward Work*

Terdapat beberapa pihak yang beranggapan bahwa suatu pekerjaan akan lebih menarik dan berbeda akan memberikan kepuasan kerja karena tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan dalam situasi yang berbeda.

Menurut Lussier (2005), faktor yang dapat menjadi indikator kepuasan kerja diantaranya:

1. *The work it self:*
 - a. Pembatasan pelaksanaan tugas
 - b. Kesempatan untuk bertanggung jawab
2. *Pay:*
 - a. Gaji yang diperoleh
3. *Growth and upward mobility:*

- a. Memperoleh kesempatan mengembangkan diri
 - b. Memperoleh kesempatan promosi
4. *Supervision:*
- a. Kemampuan untuk memberi bantuan teknis
 - b. Kesempatan untuk memberi dukungan
5. *Co-workers:*
- a. Kerjasama dan kolaborasi dengan rekan kerja
6. *Attitude toward work:*
- a. Evaluasi pekerjaan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja yang dimiliki tenaga kerja meliputi beberapa faktor yakni kompetensi, pengalaman, wawasan, dan faktor demografi. Adapun faktor psikologi meliputi cara pandang, perilaku, kepribadian, dan motivasi tenaga kerja. Kaitannya dengan kinerja, Fahmi (2013: 127) menyatakan kinerja merupakan hasil dari organisasi dalam periode kerja.

Furtwengler (dalam Torang 2013:74) menunjukkan sebelas indikator yakni kecepatan menyelesaikan pekerjaan, mutu kerja, kualitas pelayanan, nilai kerja, kompetensi individu, keinginan untuk maju, keterbukaan, tingkat kreativitas, kemampuan, komunikasi, daya tanggap atau inisiatif, dan *planning* atau perencanaan.

Kinerja merupakan sebuah hasil dari individu atas apa yang telah diraih dalam suatu pekerjaan (Bangun, 2012). Sedangkan menurut Wibowo (2011) kinerja merupakan hasil atas pencapaian tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan pemberian kontribusi terhadap sektor ekonomi.

Menurut Mondy (dalam Moekijat, 2014) kinerja karyawan merupakan suatu proses yang secara objektif memiliki tujuan untuk memberikan kepastian bahwa suatu organisasi dapat memaksimalkan produktivitas, baik dalam lingkup tenaga kerja, tim, maupun organisasi secara keseluruhan.

Robbins yang diterjemahkan oleh Angelica (2014) merumuskan kinerja sebagai hasil yang diterima tenaga kerja dalam suatu periode kerja. Berdasarkan dari pengertian yang dikemukakan beberapa peneliti bisa disimpulkan kinerja tenaga kerja adalah pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kerja didasarkan pada peran yang diperoleh. Selain itu, produktivitas dianggap bukan hanya suatu hal yang harus dipenuhi tenaga kerja, namun juga dianggap sebagai suatu hal yang tidak hanya melingkupi tenaga kerja.

Kesimpulannya bahwa kinerja merupakan tugas yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan yang ditujukan kepada tenaga kerja. Dengan demikian, tenaga kerja dapat memperoleh informasi atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, apakah dapat dituai kinerja yang baik atau kurang baik sehingga tenaga kerja

dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja dari pekerjaan tersebut. Dengan demikian, tenaga kerja mampu berkontribusi kepada perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2009:75), ada 4 komponen yang digunakan sebagai indikator, yaitu:

1. Kualitas, mulai dari apa yang harus dilakukan oleh seorang karyawan hingga hasil kualitasnya.
2. Kuantitas, jumlah yang dapat dihasilkan seorang karyawan dengan mengontrakkan tugas kerja untuk mengetahui jumlah pekerjaan yang dapat dilihat oleh karyawan melalui kecepatan karyawan.
3. Pelaksanaan tugas, tidak ada kesalahan dalam mendeteksi pelaksanaan tugas oleh seorang pegawai dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Tanggungjawab, harus dilaksanakan sesuai dengan kesadaran diri pekerja untuk melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Perusahaan yang stabil dilihat berdasarkan manajemen perusahaan sehingga dapat mengindikasikan produktivitas tenaga kerja yang optimal. Dalam hal ini, kinerja dapat memberikan kontribusi atas pencapaian tersebut. Wibowo dalam Rozarie (2017: 66), evaluasi terhadap kinerja bisa dimanfaatkan dalam berbagai hal diantaranya:

1. Evaluasi tujuan serta usul yang dapat memberikan *feedback* pada fungsi perencanaan dan penetapan tujuan.
2. Evaluasi rencana yang dapat memberikan penemuan terhadap sebab dan akibat dari penilaian sesuai dengan perencanaan.
3. Evaluasi lingkungan yang meliputi kondisi yang ada dalam proses pelaksanaan kerja terhadap adanya pemutusan harapan, situasi kurang menguntungkan, dan kesulitan maupun kesalahan dalam melakukan pekerjaan.
4. Evaluasi proses operasional yang menilai kegiatan operasional perusahaan dan mengindikasikan apakah masalah terkait pelaksanaan kerja, kegiatan manajemen, dan hubungan antara rekan kerja dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak.
5. Evaluasi pengukuran kinerja yang memberikan evaluasi terhadap sistem evaluasi sehingga dapat diketahui apakah pelatihan tenaga kerja dan metode penilaian kinerja telah ditetapkan dengan benar dan sesuai.
6. Evaluasi hasil yang dilakukan saat terhadap penyelewengan atau kesalahan untuk mengetahui faktor penyebab dan cara penyelesaian masalah.

Menurut Rozarie (2017: 64), menyatakan bahwa evaluasi kinerja terhadap tenaga kerja dilaksanakan dalam rangka memberikan pelayanan kepada tenaga kerja dengan pedoman agar tenaga kerja dapat memiliki peluang promosi yang lebih tinggi.

Namun, kinerja yang tinggi tidak dapat diperoleh secara instan oleh tenaga kerja. Dengan demikian, untuk memastikan tenaga kerja memiliki kinerja yang memuaskan, maka pihak perusahaan perlu melakukan evaluasi atau penilaian atas kinerja dari tenaga kerja.

Greenberg dan Baron dalam Rozarie (2017: 64), penilaian atau evaluasi kinerja bisa dimanfaatkan dalam berbagai hal di perusahaan. Pihak perusahaan dapat memanfaatkan penilaian kinerja dalam mengambil keputusan terkait SDM perusahaan. Dengan demikian, penilaian kinerja dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan jabatan, mutasi, dan pemutusan hubungan kerja.

Kreitner dan Kinicki dalam Rozarie (2017: 66) merumuskan berbagai tujuan penilaian atau evaluasi kinerja, diantaranya:

1. Manajemen pemberian gaji
2. *Feedback* dalam bekerja
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan personal
4. Dokumentasi ketentuan karyawan
5. Pengakuan kinerja personal
6. Bahan evaluasi kinerja yang kurang memuaskan
7. Membantu penetapan tujuan
8. Pertimbangan promosi jabatan
9. Pertimbangan PHK
10. Menilai ketercapaian tujuan

Berdasarkan dari pengertian yang dikemukakan beberapa peneliti bisa disimpulkan manfaat serta tujuan kinerja tenaga kerja dapat memberikan kontribusi baik baik tenaga kerja internal maupun faktor eksternal tenaga kerja dan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

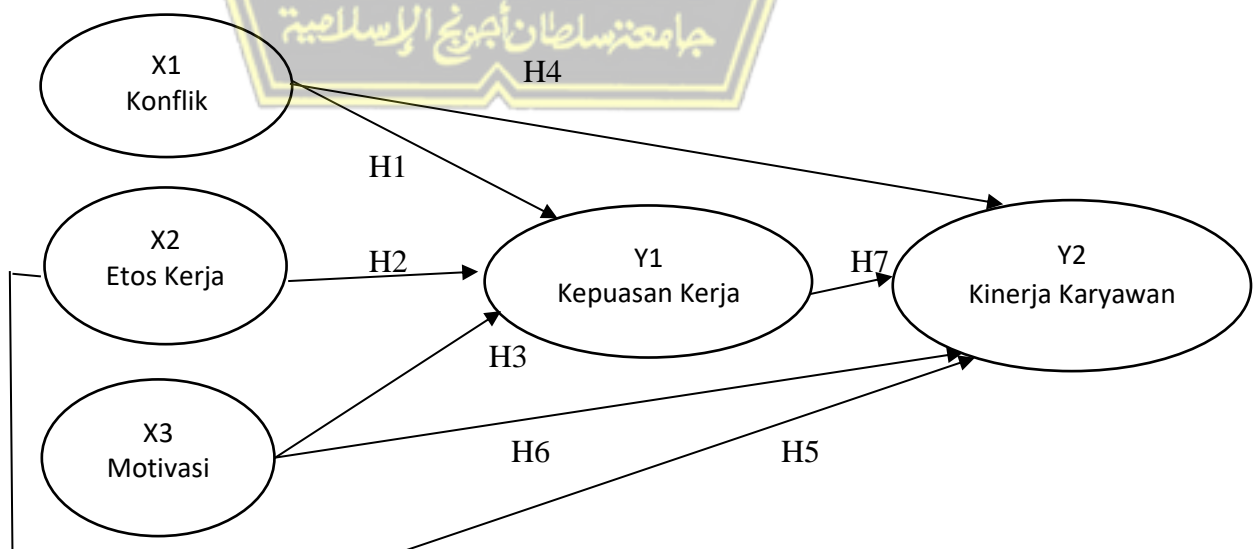
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Galih Pamungkas (2019)	Analisis Faktor yang Berhubungan Dengan Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan Operasional PT X Semarang	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasa puas pada pekerjaannya
2.	M. Hafis Arif Maulana Lubis (2019)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Nusira Medan Amplas	Kuantitatif	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keempat variabel yang terdiri atas Kompensasi, Motivasi Kerja, disiplin dan partisipasi terhadap Kinerja Karyawan
3.	Gatot Kusjono (2019)	Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sumber Tenaga Lestari (<i>Citylight Apartment</i>) Tangerang Selatan	Kuantitatif	Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	M. Irfan (2021)	Pengaruh Konflik Peran dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja	Kuantitatif	Peran Konflik mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan

		Karyawan Pada PT Alpha Sistem Kreasi		Kerja secara positif.
5.	Sefriyan Riefky (2021)	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan.	Kuantitatif	Peran Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan
6.	Irfan (2020)	Pengaruh Etos Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Politeknik Penerbangan	Kuantitatif	Adanya pengaruh positif antara etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Penerbangan Makassar

2.3 Kerangka Pikir

Berdasarkan landasan teori tersebut, dapat dirumuskan kerangka pemikiran yang tertuang pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Konflik (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Menurut Hasibuan (2012:199) konflik merupakan sebuah persaingan tidak sehat dan didasari oleh ambisi serta keinginan untuk menang. Berdasarkan penelitian Sefriyan Riefky (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan dengan hasil Peran Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan.

H1 : Konflik berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

2.4.2 Etos Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Menurut Webster's Dictionary dalam Suseno (2002: 64) etos kerja merupakan *rasa* yakni yang digunakan atas pedoman berperilaku individu, kelompok maupun institusi. Berdasarkan penelitian Irfan (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Etos Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Politeknik Penerbangan dengan hasil adanya pengaruh positif antara etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Penerbangan Makassar.

H2 : Etos kerja berpengaruh dan signifikan terhadap
Kepuasan Kerja PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang

2.4.3 Motivasi (X3) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Robbins (2001) merumuskan motivasi sebagai kemauan dalam berupaya secara optimal ke dalam tujuan tertentu. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya upaya untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu. Berdasarkan penelitian Gatot Kusjono (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Tenaga Lestari (*Citylight Apartment*) Tangerang Selatan dengan hasil penelitian Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap
Kepuasan Kerja PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang

2.4.4 Konflik (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan penelitian Sefriyan Riefky (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan dengan hasil Peran Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan.

H4 : Konflik berpengaruh dan signifikan terhadap
Kinerja Karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang

2.4.5 Etos Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan penelitian Irfan (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Etos Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Politeknik Penerbangan dengan hasil adanya pengaruh positif antara etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Penerbangan Makassar.

H5 : Etos Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang

2.4.6 Motivasi (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan penelitian M. Hafis Arif Maulana Lubis (2019) dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Nusira Medan Amplas dengan hasil terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keempat variabel yang terdiri atas Kompensasi, Motivasi Kerja, disiplin dan partisipasi terhadap Kinerja Karyawan.

H6 : Motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

2.4.7 Kepuasan Kerja (Y1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Berdasarkan penelitian Galih Pamungkas (2019) dengan judul penelitian Analisis Faktor yang Berhubungan Dengan Tingkat

Kepuasan Kerja pada Karyawan Operasional PT. X Semarang dengan hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasa puas pada pekerjaannya dimana ini menandakan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

H7 : Kepuasan Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang



BAB III

Metode Penelitian

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang yang berada di Jl. Jend Sudirman No. 182, Semarang.

3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian validasi yang menurut Singarimbun (2006) adalah penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Selain itu, penelitian ini juga masuk ke kategori penelitian “explanatory study” maksudnya sebuah penelitian yang mengungkap sebab dan akibat dari berbagai variabel yang digunakan dalam penelitian sebagai upaya untuk memverifikasi hipotesis.

Menurut Sugiyono (2017:80), jenis penelitian ini yakni kuantitatif yang berdasarkan filosofi positivism dan dimanfaatkan dalam rangka meneliti populasi maupun sampel sedangkan penghimpunan data dilakukan dengan alat dan analisis data bersifat filosofi positivism supaya sesuai hipotesis.

Pendekatan penelitian dengan memanfaatkan survei kuesioner dengan cara peneliti melakukan observasi untuk pengumpulan data. Peneliti bertugas mencatat, menganalisis, dan menginterpretasi data. Desain penelitian yang dilakukan peneliti yakni tipe survey. Nana Syaodih (2012:6), survei berfungsi untuk mencari gambaran tentang karakteristik penduduk.

3.3 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2017:80) mendefinisikan populasi yakni sebuah bidang umum atau general atas sebuah objek/subyek dengan sifat tertentu dan peneliti memiliki kehendak untuk meneliti dan menganalisisnya. Dalam penelitian ini 121 Karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang berperan sebagai populasi.

Sugiyono (2012:73) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari populasi yang representative. Ukuran sampel dalam hal ini yaitu besaran sampel yang diambil pada sebuah populasi. Pada penelitian ini terdapat sampel sebanyak 70 sampel.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan data primer yang memiliki definisi sebagai data yang disusun oleh peneliti secara langsung dari sumber data. Data primer dalam hal ini merupakan data langsung dari responden yang diperoleh dengan kuesioner.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan menggunakan e-kuesioner dimana kuesioner diakses melalui Google Forms dan terdiri dari berbagai pertanyaan terkait pengaruh konflik, etos kerja, dan motivasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam mencapai kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

3.5 Skala Pengumpulan Data

Skala yang digunakan dalam penelitian yakni Likert yang memiliki definisi sebagai merupakan skala yang digunakan untuk mengukur perilaku, pendapat, dan cara pandang terhadap suatu hal (Sugiyono, 2017). Setiap skala likert disertai dengan tingkatan pilihan mulai sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Maka tingkatan tersebut dapat diberi skor seperti di bawah ini:

- | | |
|--|---|
| a. Sangat Setuju (SS) diberi skor | 5 |
| b. Setuju (S) diberi skor | 4 |
| c. Netral (N) diberi skor | 3 |
| d. Tidak Setuju (TS) diberi skor | 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor | 1 |

3.6 Definisi Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasionalisasi Variabel

A. Variabel Bebas (*Independent*)

1. Konflik, mencakup suatu kondisi dari satu anggota dengan anggota lain maupun kelompok lain yang memiliki konotasi negatif seperti pertentangan, pertarungan, persepsi yang berdasarkan kepentingan pribadi yang ditinggikan. Adapun indikator variabel konflik diantaranya:
 - a. Perbedaan pendapat
 - b. Perbedaan pemikiran
 - c. Perbedaan kepribadian

d. Kesalahan sendiri

2. Etos Kerja meliputi berbagai sikap positif dan pedoman yang terdiri dari karakteristik utama yang dimiliki tenaga kerja.

Adapun indikator variabel etos kerja, diantaranya:

a. Cara pandang dasar tentang kerja

b. Sikap terhadap pekerjaan

c. Perilaku terhadap Pekerjaan

d. Kebersamaan

3. Motivasi yakni konsep mengenai kekuatan yang dimiliki tenaga kerja untuk memulai dan melaksanakan suatu pekerjaan.

Adapun indikator variabel motivasi yakni:

a. Kondisi kerja

b. Prestasi Kerja

c. Fasilitas kerja

d. Pengakuan

B. Variabel Terikat (*Dependent*)

1. Kepuasan Kerja, ialah kondisi psikis tentang kesenangan yang dirasakan tenaga kerja atas perannya dalam memenuhi kebutuhan organisasi atas berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya. .

Indikator pada variabel kepuasan kerja, antara lain:

f. Upah

g. Pekerjaan

h. Kesempatan Promosi

- i. Rekan Sekerja
2. Kinerja merupakan hasil yang dicapai tenaga kerja dalam proses pelaksanaan pekerjaan sesuai beban pertanggungjawaban yang dibebankan kepada tenaga kerja bersangkutan. Adapun indikator variabel kinerja, sebagai berikut:
 - a. Kualitas kerja
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Efektivitas waktu
 - d. Pencapaian target

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Konflik (X1)	sebuah persaingan yang kurang sehat dan dilatarbelakangi oleh kondisi emosional dan ambisi (Malayu Hasibuan, 2012:199),	<ul style="list-style-type: none"> ● Perbedaan pendapat ● Perbedaan pemikiran ● Perbedaan kepribadian ● Kesalahan sendiri 	Skala Likert
Etos Kerja (X2)	Etos kerja adalah rutinitas umum yang didasarkan pada sikap kerja, seperti kemampuan bekerja dalam kelompok, tanggung jawab dalam bekerja, kejujuran, kesabaran, ketekunan, energi, sebaliknya ketidakjujuran, tidak bertanggung jawab, ketidaktaatan, seperti ketidakjujuran ketika berhadapan dengan seorang karyawan akan mempengaruhi ketidakpercayaan perusahaan kepada seorang karyawan atau tidak bertanggung jawab dalam kinerja pekerjaan mereka dapat menyebabkan	<ul style="list-style-type: none"> ● Anggapan dasar tentang bekerja ● Sikap terhadap pekerjaan ● Perilaku terhadap Pekerjaan ● Kebersamaan 	Skala Likert

	kerugian perusahaan (Ritonga 2019: 16).		
Motivasi (X3)	antusiasme untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif dalam rangka pencapaian kepuasan kerja (Hasibuan, 2003:18).	<ul style="list-style-type: none"> ● Kondisi kerja ● Prestasi Kerja ● Fasilitas kerja ● Pengakuan 	Skala Likert
Kepuasan Kerja (Y1)	kepuasan kerja merupakan sebuah situasi yang secara emosional mampu memberikan kesenangan serta memberikan kepuasan tersendiri bagi tenaga kerja dalam memandang pekerjaannya (Handoko, 2004:25).	<ul style="list-style-type: none"> ● Upah ● Pekerjaan ● Kesempatan Promosi ● Rekan Sekerja 	Skala Likert
Kinerja Karyawan (Y2)	Kinerja karyawan merupakan hasil dari organisasi dalam periode kerja tertentu (Fahmi, 2013:127).	<ul style="list-style-type: none"> ● Kualitas kerja ● Kuantitas hasil kerja ● Efektivitas waktu ● Pencapaian target 	Skala Likert

3.7 Metode Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif yang dilakukan dengan menganalisis suatu masalah yang ditampilkan dalam bidang kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data kualitatif, dengan demikian analisis kuantitatif dilakukan dengan kuantifikasi data yang telah diperoleh dalam bentuk angka berasio serta skala likert dengan jumlah lima poin. Adapun alat analisis yang digunakan yakni teori pendekatan TAM dengan program Smart PLS (*Partial Least Square*). TAM adalah model penerimaan sistem teknologi informasi. Adapun metode PLS yang digunakan dalam penelitian bersifat laten yakni

membutuhkan berbagai indikator atau pertanyaan sebagai penjelas. Adapun alasan penggunaan metode Smart PLS (*Partial Least Square*) dalam penelitian ini berkaitan dengan tujuan penelitian yakni untuk mengetahui pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Langkah-langkah yang dilakukan dalam metode analisis Smart PLS (*Partial Least Square*) antara lain:

3.7.1 Model Pengukuran (Outer Model)

3.7.1.1 Uji Validitas

Uji Validitas yaitu uji yang bertujuan untuk mengukur keabsahan serta validitas data dalam kuesioner (Ghozali, 2007). Valid tidaknya data dapat dilihat dari berbagai pertanyaan yang terdapat pada kuesioner sehingga pertanyaan tersebut dapat menjelaskan suatu hal yang diukur dalam penelitian. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila setiap pertanyaan dalam kuesioner mampu menjelaskan suatu hal yang hendak diukur. Adapun uji ini dilaksanakan dalam rangka mengetahui seberapa besar kemampuan instrument dalam mengukur suatu hal dalam penelitian (Cooper dan Schinler, 2006).

3.7.1.2 Uji Validitas Konstruk

Uji validitas konstruk merupakan pengujian yang melihat seberapa baik hasil dari berbagai teori yang

dimanfaatkan dalam proses pendefinsian konstruk yang diangkat pada penelitian (Hartono, 2008).

3.7.1.3 Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen merupakan pengujian dengan objek dua instrument berbeda dalam mengukur konstruk yang sama dan memiliki hubungan yang tinggi (Hartono, 2008).

3.7.1.4 Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dapat ditemui saat terdapat instrumen berbeda dalam mengukur dua konstruk yang diindikasikan tidak memiliki korelasi sehingga dapat menghasilkan skor yang tidak berkorelasi (Hartono, 2008). Sedangkan menurut (Chin, 1997) model mempunyai validitas diskriminan yang cukup apabila akar AVE yang ditujukan untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Berikut tabulasi parameter uji validitas dalam PLS :

Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS:

Tabel 3. 2 Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji	Parameter	Rules of Thumbs
Validitas		
<i>Konvergen</i>	<i>Factor Loading</i>	Lebih dari 0,7

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5
	<i>Communality</i>	Lebih dari 0,5
Diskriminasi	Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten	Akar AVE > Korelasi Variabel Laten
	<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel

Sumber : diadaptasi dari chin (1995) – Jogyanto (2009)

3.7.1.5 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang digunakan untuk mengukur setiap indikator dalam variabel penelitian. Kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila terdapat jawaban sampel penelitian yang stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas penelitian juga menggambarkan keakuratan, konsistensi, dan ketepatan alat ukur dalam mengukur suatu hal (Hartono, 2008). uji reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha and composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin dan Ghopa,1995 dalam Et al, 2002, 2009).

3.7.1.6 Model Structural (Inner Model)

Model struktural dalam PLS dinilai menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *e-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan dalam mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. (Jogiyanto & Abdillah, 2009). Skor *inner model* yang ditunjukkan dengan nilai T-statistic, harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada alpha 5 persen dan power 80 persen (hair et al, 2006).

3.8 Pengujian Hipotesis

3.8.1 Pengujian Konstruk Formatif

3.8.1.1 Analisis first order konstruk formatif

Parameter uji konstruk formatif diukur dengan menggunakan uji validitas dengan konstruk reflektif. Apabila uji validitas konstruk dan uji reliabilitas menggunakan konstruk pengukuran, maka pada konstruk formatif tidak dilaksanakan uji reliabilitas. Hal ini dikarenakan tiap-tiap indikator dalam variabel laten tidak saling berhubungan (*independen*). Dengan demikian, tidak dapat dilakukan pengukuran terhadap nilai realibitas.

3.8.1.2 Analisis second order konstruk formatif

Uji validitas konstruk dan uji reliabilitas dalam pengujian model pengukuran tidak dapat digunakan dalam proses algoritma. Namun, dapat digunakan dalam proses *bootstrapping* dengan melihat parameter T-statistic pada tabel *outerweight*.



BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Karakteristik Responden

Karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang yang berjumlah 70 orang berperan sebagai responden penelitian. Data penelitian dihimpun dalam kuesioner yang dibuat berdasarkan karakteristik responden, diantaranya gender, usia, dan lama kerja di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang seperti pada tabel berikut ini.

4.1.1 Analisis Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Table 4. 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik		Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	55	78.57%
	Perempuan	15	21.43%
	Jumlah	70	100%

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 4.1 menunjukkan mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 78,57% dilihat bahwa persentase terbesar adalah karyawan laki-laki, ini disebabkan karena perusahaan di PT Karya Zirang Utama

Sudirman Semarang bergerak di bidang jasa otomotif sehingga tenaga laki-laki lebih dibutuhkan dalam

4.1.2 Analisis Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Table 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik		Frekuensi	Presentase (%)
Usia	18-27	14	20
	28-37	38	54.29
	38-47	10	14.29
	48-57	7	10
	58-67	1	1.43
	Total	70	100

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 4.2 menunjukkan mayoritas responden berusia antara 28-37 tahun yakni sebanyak 38 jiwa atau 54,29%, ini disebabkan karena perusahaan PT Karya Zirang Utama menjadikan karyawan usia produktif sebagai kebutuhan utama. Hal ini dikarenakan, kisaran usia tersebut merupakan usia bagi karyawan untuk memperoleh kesempatan jenjang karir tinggi serta pengalaman yang mumpuni sesuai dengan kriteria kerja perusahaan.

4.1.3 Analisis Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Berikut ini merupakan karakteristik responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Table 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Karakteristik	Frekusensi	Presentase (%)
---------------	------------	----------------

Lama Kerja	< 1 tahun	28	40
	1-5 Tahun	19	27.14
	6-10 Tahun	10	14.29
	11-15 Tahun	11	15.71
	16-20 tahun	0	0
	> 20 tahun	2	2.86
	Total	70	100

Sumber : Data Diolah Peneliti

Tabel 4.3 menunjukkan mayoritas responden memiliki usia kerja kurang dari setahun yakni sebanyak sebanyak 28 orang atau 40%, ini disebabkan karena tingginya turnover di PT Karya Zirang Utama pada tahun 2021 sebanyak 35% berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan yang mana banyak menyebabkan karyawan yang baru masuk menjadi karyawan perusahaan.

4.2 Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban yaitu jawaban yang dituliskan responden dalam kuesioner terhadap tiap-tiap variabel penelitian. Deskripsi tersebut dijelaskan dengan berdasarkan jumlah responden yang memberikan jawaban pada skor satu hingga lima sehingga hasil perhitungan dari tiap variabel dapat dibedakan. Adapun aturan dalam proses pengkategorian jawaban yakni:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan interval kelas 0,8 diperoleh kriteria mean jawaban responden sebagai berikut:

Table 4. 4 Kategori Nilai Mean Jawaban Responden

<i>Mean</i>	Kategori
1 - 1,79	Sangat Rendah
1,80 - 2,59	Rendah
2,60 - 3,39	Cukup
3,40 - 4,19	Tinggi
4,20 - 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Ghozali, 2014:38

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut akan diakumulasikan nilai rata-rata dari tiap variabel kemudian dilakukan pencocokan untuk mengetahui ada di ketori mana sesuai tabel di atas. Kemudian dapat diketahui distribusi nilai rata-rata skor dari jawaban yang diberikan responden terhadap tiap variabel, salah satunya variabel konflik yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Table 4. 5 Statistik Deskriptif Konflik

No.	Pernyataan	Kode Indikator	N	Min	Max	Mean	Kategori
1	Saya sering memiliki pendapat yang berbeda dengan karyawan lain.	K1	70	1	5	2.543	Rendah
2	Saya sering memiliki pemikiran yang berbeda dengan karyawan lain karena latar belakang kebudayaan yang berbeda.	K2	70	1	5	2.329	Rendah
3	Saya sering menemui tingkat perbedaan kepentingan yang tinggi dengan karyawan lain.	K3	70	1	5	2.571	Rendah
4	Saya sering menemui kesalahan diri saya sendiri sehingga mengundang konflik.	K4	70	1	4	2.500	Rendah
Rata-rata Keseluruhan Variabel Konflik						2.486	Rendah

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.5 tersebut memperlihatkan rata-rata terendah pada jawaban pernyataan K2 (Saya sering memiliki pemikiran yang berbeda dengan karyawan lain karena latar belakang kebudayaan yang berbeda) sebesar 2,329 dan rata-rata tertinggi pada pernyataan K1 (Saya sering memiliki pendapat yang berbeda dengan karyawan lain) sebesar 2,543. Rata-rata keseluruhan variabel konflik sebesar 2,486. Nilai tersebut ada di interval 1,80 – 2,59. Hal itu menunjukkan bahwa konflik karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang termasuk dalam kategori rendah.

Adapun distribusi nilai rata-rata skor dari jawaban yang diberikan responden terhadap variabel etos kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Table 4. 6 Statistik Deskriptif Etos Kerja

No.	Pernyataan	Kode Indikator	N	Min	Max	Mean	Kategori
1	Saya bekerja dengan ketulusan hati saya.	EK1	70	1	5	3.871	Tinggi
2	Saya mengabdikan untuk pekerjaan saya secara maksimal.	EK2	70	1	5	3.929	Tinggi
3	Saya selalu berantusias untuk bekerja.	EK3	70	1	5	3.857	Tinggi
4	Saya dapat menciptakan kebersamaan.	EK4	70	1	5	3.943	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Variabel Etos Kerja						3.900	Tinggi

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.6 di atas memperlihatkan rata-rata terendah pada jawaban pernyataan EK3 (Saya selalu berantusias untuk bekerja) sebesar 3,857 dan rata-rata tertinggi pada pernyataan EK4 (Saya dapat menciptakan kebersamaan) sebesar 3,943. Rata-rata keseluruhan variabel etos kerja yakni 3,900. Nilai tersebut ada pada interval 3,40 – 4,19 yang menggambarkan etos kerja

karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang termasuk dalam kategori tinggi.

Adapun distribusi nilai rata-rata skor dari jawaban yang diberikan responden terhadap variabel motivasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Table 4. 7 Statistik Deskriptif Motivasi

No.	Pernyataan	Kode Indikator	N	Min	Max	Mean	Kategori
1	Saya menemukan lingkungan kerja yang menyenangkan.	M1	70	1	5	4.443	Sangat Tinggi
2	Saya akan mendapat prestasi ketika hasil kerja saya maksimal.	M2	70	1	5	4.329	Sangat Tinggi
3	Saya menjadi lebih semangat karena ada sarana dan prasarana yang memadai.	M3	70	1	5	3.943	Tinggi
4	Saya senang ketika keberhasilan pekerjaan saya diakui oleh atasan.	M4	70	1	5	4.157	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Variabel Motivasi						4.218	Sangat Tinggi

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.7 tersebut memperlihatkan rata-rata terendah pada jawaban pertanyaan M3 (Saya menjadi lebih semangat karena ada sarana dan prasarana yang memadai) sebesar 3,943 dan rata-rata tertinggi pada pernyataan M1 (Saya menemukan lingkungan kerja yang menyenangkan) sebesar 4,443. Rata-rata keseluruhan variabel motivasi sebesar 4,218. Nilai tersebut ada di interval 4,20 – 5,00 yang menggambarkan bahwa motivasi tenaga kerja di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Adapun distribusi nilai rata-rata skor dari jawaban yang diberikan responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Table 4. 8 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Kode Indikator	N	Min	Max	Mean	Kategori
1	Jumlah upah yang saya terima setara dengan apa yang saya lakukan untuk perusahaan.	KEP1	70	1	5	3.886	Tinggi
2	Saya mendapatkan kesempatan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas membuat saya merasa puas.	KEP2	70	1	5	4.086	Tinggi
3	Karena adanya kesempatan untuk promosi, tingkat keinginan saya untuk maju menjadi lebih tinggi.	KEP3	70	1	5	4.043	Tinggi
4	Semenjak saya bekerja di perusahaan ini, saya menemukan kesetiaan terhadap sesama karyawan.	KEP4	70	1	5	4.029	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Variabel Kepuasan Kerja						4.011	Tinggi

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.8 di atas memperlihatkan bahwa rata-rata terendah pada jawaban pernyataan KEP1 (Jumlah upah yang saya terima setara dengan apa yang saya lakukan untuk perusahaan) sebesar 3,886 dan rata-rata tertinggi pada pernyataan KEP2 (Saya mendapatkan kesempatan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas membuat saya merasa puas) sebesar 4,086. Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan kerja sebesar 4,011. Nilai tersebut ada di interval 3,40 – 4,19 yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang termasuk dalam kategori tinggi.

Adapun distribusi nilai rata-rata skor dari jawaban yang diberikan responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Table 4. 9 Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

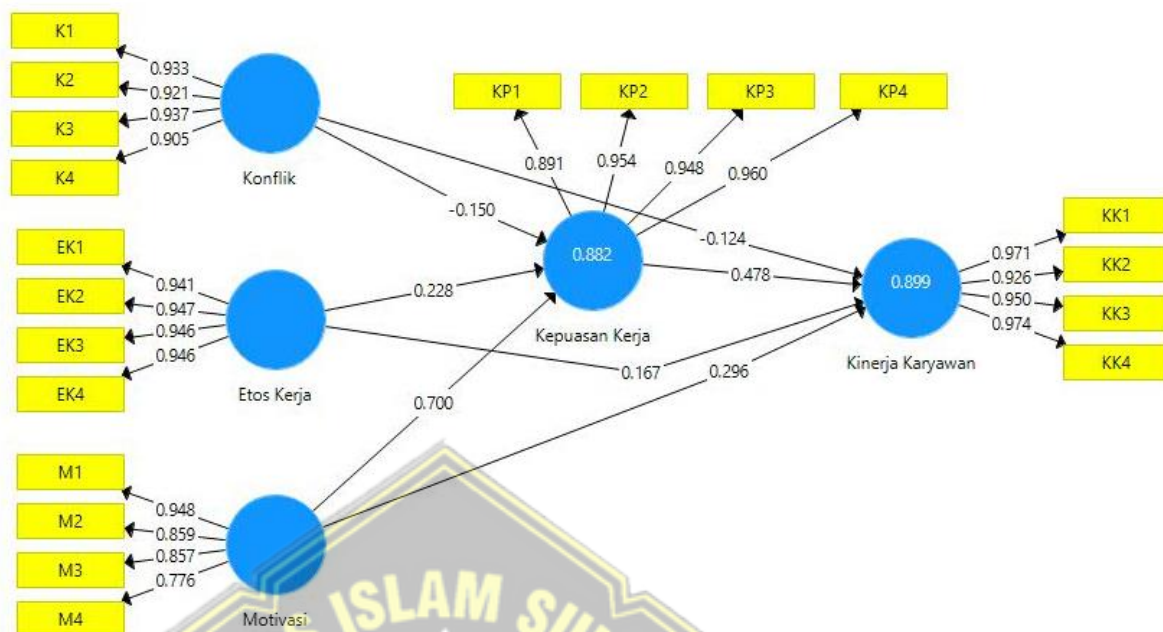
No.	Pernyataan	Kode Indikator	N	Min	Max	Mean	Kategori
-----	------------	----------------	---	-----	-----	------	----------

1	Saya menghasilkan kualitas pekerjaan yang sudah sesuai dengan standar perusahaan.	KK1	70	1	5	4.114	Tinggi
2	Saya mengasilkan pekerjaan yang jumlahnya sudah sesuai dengan standar perusahaan.	KK2	70	1	5	3.986	Tinggi
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang sudah sesuai dengan standar perusahaan.	KK3	70	1	5	4.057	Tinggi
4	Saya mencapai target pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.	KK4	70	1	5	4.071	Tinggi
Rata-rata Keseluruhan Variabel Kinerja Karyawan						4.057	Tinggi

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.9 diatas memperlihatkan bahwa rata-rata terendah pada jawaban pernyataan KK2 (Saya menghasilkan pekerjaan yang jumlahnya sudah sesuai dengan standar perusahaan) sebesar 3,986 dan rata-rata tertinggi pada pernyataan KK1 (Saya menghasilkan kualitas pekerjaan yang sudah sesuai dengan standar perusahaan) sebesar 4,114. Rata-rata keseluruhan variabel kepuasan kerja sebesar 4,057. Nilai tersebut ada di interval 3,40 – 4,19 yang menggambarkan kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang termasuk dalam kategori tinggi.

4.3 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 4. 1 PLS Algorithm

Validitas dan reliabilitas indikator pada setiap *model* dapat diketahui dengan menggunakan pengukuran *model* variabel. *Model* dapat dikatakan valid apabila terdapat *loading factor* lebih dari 0,7. Selain itu, konstruk dikatakan reliabel apabila uji *reliability* dari *Cronbach's alpha and composite reliability* > 0,7. Dalam hal ini, nilai reliabilitas konstruk diukur dari batas bawah nilai konstruk dengan *Cronbach's alpha* sedangkan nilai sesungguhnya realibitas suatu konstruk diukur dengan *composite reliability* (Chin dan Ghopa,1995 dalam Et al, 2002, 2009).

4.3.1 Convergent Validity

Berdasarkan hasil evaluasi pertama gambar 4.3 menjelaskan bahwa *outer model* adalah *convergent validity*. Dalam hal ini, *convergent validity* memiliki tujuan untuk mengukur dengan menyaksikan tiap-tiap

loading factor. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel laten tersebut memiliki nilai *loading factor* yang menunjukkan sebesar apa korelasi antar indikator pertanyaan terhadap konstruk. Indikator pertanyaan dapat dapat memenuhi persyaratan *convergent validity* jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2008). Tabel di bawah ini menggambarkan hasil nilai *loading factor* dari tiap-tiap indikator pertanyaan variabel penelitian:

Table 4. 10 Nilai Outer Loading

Variabel	Kode Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
Konflik (X1)	K1	0.933	Valid
	K2	0.921	Valid
	K3	0.937	Valid
	K4	0.905	Valid
Etos Kerja (X2)	EK1	0.941	Valid
	EK2	0.947	Valid
	EK3	0.946	Valid
	EK4	0.946	Valid
Motivasi (X3)	M1	0.948	Valid
	M2	0.859	Valid
	M3	0.857	Valid
	M4	0.776	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	KP1	0.891	Valid
	KP2	0.954	Valid
	KP3	0.948	Valid
	KP4	0.960	Valid

Kinerja Karyawan (Y2)	KK1	0.971	Valid
	KK2	0.926	Valid
	KK3	0.950	Valid
	KK4	0.974	Valid

Sumber : Data diolah, 2021

4.3.2 Construct Validity

Evaluasi suatu model memenuhi *construct validity* diperlukan untuk mengukur validitas yang memperlihatkan jangkauan tes variabel laten dalam melakukan pengukuran terhadap konstruk teori yang berperan sebagai pedoman penyusunan tes. Konstruk dapat disebut *construct validity* apabila *average variance extracted* (AVE) lebih tinggi dari 0,5 sebagai indikasi bahwa seluruh konstruk memenuhi persyaratan *convergent validity* (Ghozali, 2008). Hasil uji *construct validity* diperoleh sebagai berikut:

Table 4. 11 Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Etos Kerja	0.893	Valid
Kepuasan Kerja	0.881	Valid
Kinerja Karyawan	0.913	Valid
Konflik	0.854	Valid
Motivasi	0.743	Valid

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa semua AVE pada masing-masing variabel lebih tinggi dari 0,50. Ini berarti menunjukkan bahwa *construct validity* yang baik telah dienuhi oleh seluruh pertanyaan penelitian.

4.3.3 Discriminant Validity

Discriminant validity dilaksanakan dengan tujuan mengetahui tiap indikator mempunyai loading di atas variabel laten dengan menggunakan pengukuran bersama variabel laten lain. *Construct* dapat disebut *discriminant validity* yang baik apabila *cross loading* beserta indikator lebih tinggi daripada *construct* lain (Ghozali, 2008). Hasil uji *discriminant validity* membuahkan hasil sebagai berikut:

Table 4. 12 Nilai Cross Loading

Indikator	Etos Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Konflik	Motivasi
EK1	0.941	0.696	0.724	-0.207	0.684
EK2	0.947	0.832	0.803	-0.273	0.781
EK3	0.946	0.752	0.782	-0.372	0.713
EK4	0.946	0.808	0.809	-0.278	0.767
K1	-0.306	-0.415	-0.471	0.933	-0.275
K2	-0.152	-0.304	-0.332	0.921	-0.129
K3	-0.208	-0.247	-0.287	0.937	-0.123
K4	-0.390	-0.385	-0.420	0.905	-0.270
KK1	0.808	0.911	0.971	-0.366	0.872
KK2	0.743	0.871	0.926	-0.432	0.809
KK3	0.781	0.865	0.950	-0.418	0.848
KK4	0.826	0.913	0.974	-0.405	0.873
KP1	0.753	0.891	0.866	-0.417	0.803
KP2	0.773	0.954	0.874	-0.327	0.875
KP3	0.760	0.948	0.840	-0.338	0.849
KP4	0.791	0.960	0.915	-0.344	0.896
M1	0.751	0.865	0.845	-0.177	0.948

M2	0.728	0.850	0.744	-0.201	0.859
M3	0.659	0.746	0.771	-0.250	0.857
M4	0.539	0.672	0.706	-0.169	0.776

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.12 menggambarkan bahwa tiap-tiap indikator mempunyai nilai korelasi *construct* beserta indikatornya berada di atas indikator penelitian sehingga *discriminant validity* yang baik dapat disematkan dalam penelitian ini berdasarkan tiap-tiap variabel.

4.3.4 Composite Reliability

Composite reliability dilaksanakan dengan tujuan mengetahui menilai reliabilitas *construct*. Tujuan dari uji *composite reliability* adalah untuk mengetahui apakah reliabilitas yang baik dapat disematkan dalam penelitian. Kriteria nilai *composite reliability* atau *cronbach's alpha* jika *composite reliability* > 0,7 serta nilai *cronbach alpha* > 0.6. (Ghozali, 2008). Nilai *composite reliability* tiap-tiap variabel adalah sebagai berikut:

Table 4. 13 Nilai Composite Reliability

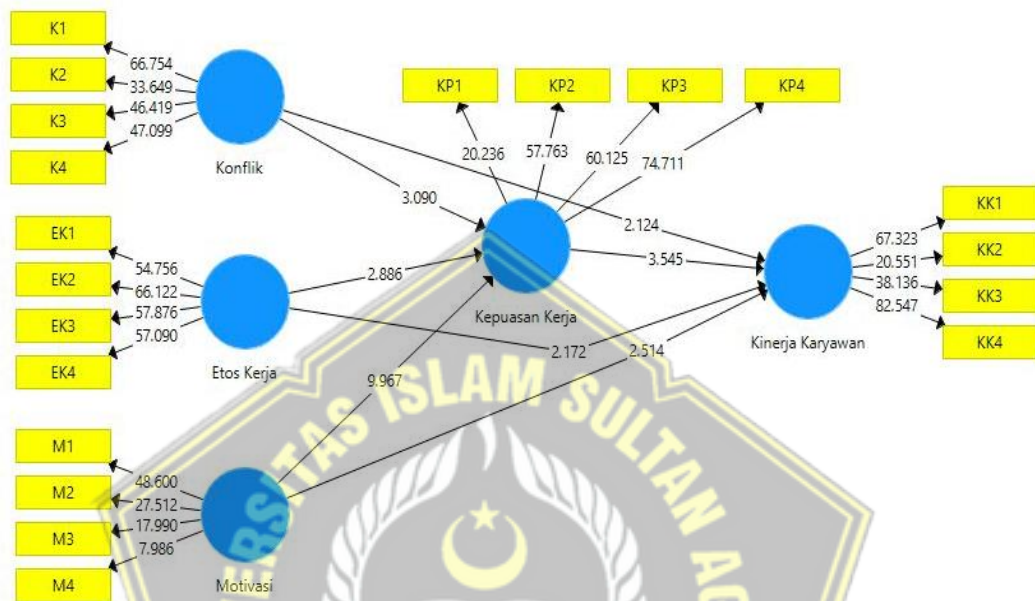
Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Composite Reliability	Keterangan
Etos Kerja	0.960	0.971	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.955	0.967	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.968	0.977	Reliabel
Konflik	0.944	0.959	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.13 menggambarkan bahwa tiap-tiap variabel mempunyai *cronbach's alpha* atau *composite reliability* di atas 0,70.

Dengan demikian, *composite reliability* yang baik dapat disematkan pada tiap-tiap variabel penelitian.

4.4 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)



Gambar 4. 2 Bootstrapping dengan T-value

4.4.1 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi memiliki fungsi sebagai alat ukur kemampuan suatu model dalam menjelaskan variase setiap variabel terikat yang ada mulai dari nol sampai satu (Ghozali, 2008). Koefisien determinasi ditunjukkan pada Tabel R-square. Untuk menentukan besarnya nilai koefisien determinasi yakni mengalikan R-square dengan 100%. Jika hasilnya di atas 67% maka dapat diketahui bahwa terdapat koefisien determinasi yang baik. Namun, jika hasilnya di bawah 67% dan di atas 33% maka koefisien determinasi dapat dikatakan moderat. Selain itu, saat hasil di bawah 33% dan di atas 19% mengindikasikan koefisien

determinasi yang lemah (Ghozali, 2008). Adapun hasil uji yang nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

Table 4. 14 Nilai R-square

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja	0.882
Kinerja Karyawan	0.899

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.14 menyatakan bahwa nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja yakni 0,882 yang memiliki arti bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel konflik, etos kerja, dan motivasi. Sedangkan sisa 11,8% dipengaruhi oleh variabel yang tidak dibahas dalam penelitian. Nilai R-square sebesar 0,899 untuk variabel kinerja karyawan yang berarti bahwa 89,9% dipengaruhi oleh variabel konflik, etos kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan sisa 10,1% dipengaruhi oleh variabel yang tidak dibahas dalam penelitian.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

Pada hasil uji hipotesis berdasarkan nilai signifikansi atau *T-statistic*. Variabel yang signifikan diperoleh saat nilai *T-Statistics* di atas 1.96 pada alpha 5% (hair et al, 2006). Berikut ini adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung:

Table 4. 15 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Path	Nilai Koefisien	T statistics	P-values	Keterangan	Kesimpulan
Konflik → Kepuasan Kerja	-0.150	3.090	0.002	Signifikan	H ₁ diterima
Etos Kerja → Kepuasan Kerja	0.228	2.886	0.004	Signifikan	H ₂ diterima
Motivasi → Kepuasan Kerja	0.700	9.967	0.000	Signifikan	H ₃ diterima
Konflik → Kinerja Karyawan	-0.124	2.124	0.034	Signifikan	H ₄ diterima
Etos Kerja → Kinerja Karyawan	0.167	2.172	0.030	Signifikan	H ₅ diterima
Motivasi → Kinerja Karyawan	0.296	2.514	0.012	Signifikan	H ₆ diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.478	3.545	0.000	Signifikan	H ₇ diterima

Sumber : Data diolah, 2021

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai t-statistik > 1,96 atau p-value < 0,05. Dengan demikian, nilai t-statistik antara variabel konflik dengan kepuasan kerja yakni 3,090 sedangkan p-value yakni 0,002. Nilai t-statistik > 1,96 sedangkan p-value > 0,05 (3,090 > 1,96 atau 0,002 < 0,05). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara variabel konflik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang. Jadi, H₁ diterima.

Nilai t-statistik antara variabel etos kerja dengan dengan kepuasan kerja yakni 2,886 sedangkan p-value yakni 0,004. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $> 0,05$ ($2,886 > 1,96$ atau $0,004 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel etos kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang. Jadi, H2 diterima.

Nilai t-statistik antara variabel motivasi dengan dengan kepuasan kerja yakni 9,967 sedangkan p-value yakni 0,000. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $> 0,05$ ($9,967 > 1,96$ atau $0,000 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang. Jadi, H3 diterima.

Nilai t-statistik antara variabel konflik dengan dengan kinerja karyawan yakni 2,124 sedangkan p-value yakni 0,034. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $> 0,05$ ($2,124 > 1,96$ atau $0,034 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara variabel konflik terhadap kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang. Jadi, H4 diterima.

Nilai t-statistik antara variabel etos kerja dengan dengan kinerja karyawan yakni 2,172 sedangkan p-value yakni 0,030. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $> 0,05$ ($2,172 > 1,96$ atau $0,030 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan

antara variabel etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang. Jadi, H5 diterima.

Nilai t-statistik antara variabel motivasi dengan dengan kinerja karyawan yakni 2,514 sedangkan p-value yakni 0,012. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $> 0,05$ ($2,514 > 1,96$ atau $0,012 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang. Jadi, H6 diterima.

Nilai t-statistik antara variabel kepuasan kerja dengan dengan kinerja karyawan yakni 3,545 sedangkan p-value yakni 0,000. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $> 0,05$ ($3,545 > 1,96$ atau $0,000 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang. Jadi, H7 diterima.

Disimpulkan pada Tabel 4.15 bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki pengaruh dan signifikan karena memiliki nilai t-statistik lebih dari 1,96 pada signifikansi 5%. Oleh karena itu, tahapan selanjutnya ialah menguji pengaruh secara tidak langsung pada variabel kepuasan kerja. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

Table 4. 16 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Path	Nilai Koefisien	T statistics	P-values	Keterangan
------	-----------------	--------------	----------	------------

Konflik → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	-0.072	2.085	0.038	Signifikan
Etos Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.109	2.245	0.025	Signifikan
Motivasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.335	3.397	0.001	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan pada Tabel 4.16 maka dapat diketahui bahwa nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $< 0,05$ ($2,085 > 1,96$ atau $0,038 < 0,05$) antara variabel konflik terhadap kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja. Sehingga diketahui bahwa konflik mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja.

Sedangkan nilai t-statistik antara variabel etos kerja terhadap kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja yakni 2,245 sedangkan p-value yakni 0,025. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $< 0,05$ ($2,245 > 1,96$ atau $0,025 < 0,05$). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari etos kerja terhadap kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja.

Nilai t-statistik antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja yakni 3,397 sedangkan p-value yakni 0,001. Nilai t-statistik $> 1,96$ sedangkan p-value $< 0,05$ ($3,397 > 1,96$ atau $0,001 < 0,05$). Sehingga diketahui terdapat pengaruh positif dan

signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama yang dilakukan pada karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut diperoleh atas perhitungan nilai *t-statistics* sejumlah 3,090 dan *p-value* sejumlah 0,002, sedangkan untuk koefisien jalur sebesar -0,150 yang bernilai negatif sehingga hipotesis pertama (H1) terbukti dan diterima. Apabila dikaitkan dengan deskripsi jawaban karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang maka dapat ditunjukkan bahwa konflik mempunyai rata-rata keseluruhan jawaban responden sejumlah 2,486 dan masuk ke kategori rendah. Sementara itu kepuasan kerja mempunyai rata-rata nilai keseluruhan sejumlah 4,011 dan masuk ke kategori tinggi. Dengan nilai tersebut dapat diketahui bahwa tingginya nilai dari indikator perbedaan pendapat, perbedaan pemikiran, perbedaan kepribadian, dan kesalahan sendiri maka rendahnya tingkat kepuasan kerja yang terjadi pada tenaga kerja di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

Malayu Hasibuan (2012:199) memaknai konflik sebagai sebuah persaingan kurang sehat dan dilatarbelakangi oleh kondisi emosional dan

ambisi. Hasil tersebut ini sejalur dengan penelitian Sefriyan Riefky (2021) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan dengan hasil Peran Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan.

4.5.2 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji pengujian hipotesis kedua pada karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut diperoleh dari perhitungan nilai *t-statistics* sejumlah 2,886 dan *p-value* sejumlah 0,004, sedangkan untuk koefisien jalur sejumlah 0,228 yang bernilai positif sehingga hipotesis kedua (H2) terbukti dan diterima. Apabila dikaitkan dengan deskripsi jawaban karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang maka dapat ditunjukkan bahwa etos kerja memiliki rata-rata keseluruhan jawaban responden sejumlah 3,900 dan masuk ke kategori tinggi. Sementara itu kepuasan kerja mempunyai rata-rata nilai keseluruhan sejumlah 4,011 dan masuk ke kategori tinggi. Dengan nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa tingginya indikator dari anggapan dasar tentang bekerja, sikap terhadap pekerjaan, perilaku terhadap pekerjaan dan kebersamaan dalam etos kerja maka menghasilkan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja terhadap karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

Menurut Webster's Dictionary dalam Suseno (2002: 64), etos kerja adalah sifat yakin yang menjadi pedoman perilaku bagi individu, kelompok, maupun institusi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irfan (2020) yang berjudul Pengaruh Etos Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Politeknik Penerbangan dengan hasil adanya pengaruh positif antara etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Penerbangan Makassar.

4.5.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut diperoleh dari perhitungan nilai *t-statistics* yakni 9,967 dan p-value yakni 0,000, sedangkan untuk koefisien jalur sebesar 0,700 yang bernilai positif sehingga hipotesis ketiga (H3) terbukti dan diterima. Apabila dikaitkan dengan deskripsi jawaban karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang maka dapat diperoleh informasi motivasi mempunyai rata-rata keseluruhan jawaban responden sejumlah 4,218 dan masuk ke kategori sangat tinggi. Sementara itu kepuasan kerja mempunyai rata-rata nilai keseluruhan sejumlah 4,011 dan masuk ke kategori tinggi. Dengan nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa tingginya nilai indikator kondisi kerja, prestasi kerja, fasilitas kerja dan pengakuan dalam motivasi maka

semakin tinggi pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

Sedangkan menurut Robbins (2001) motivasi yakni kemauan dalam melakukan usaha-usaha besar dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan untuk memuaskan kebutuhan individu tertentu. Hasil tersebut ini sejalur dengan penelitian Gatot Kusjono (2019) yang berjudul Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Tenaga Lestari (*Citylight Apartment*) Tangerang Selatan dengan hasil penelitian Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.5.4 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis keempat pada karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperoleh dari perhitungan nilai *t-statistics* yakni 2,124 sedangkan p-value sejumlah 0,034, dan untuk koefisien jalur yakni -0,124 yang bernilai negatif sehingga hipotesis keempat (H4) terbukti dan diterima. Apabila dikaitkan dengan deskripsi jawaban karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang maka diperoleh informasi bahwa konflik mempunyai rata-rata keseluruhan jawaban responden sejumlah 2,486 dan masuk ke kategori rendah. Sementara itu kinerja karyawan mempunyai rata-rata nilai keseluruhan sejumlah 4,057 dan masuk ke kategori tinggi. Dengan nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa tingginya indikator perbedaan

pendapat, perbedaan pemikiran, perbedaan kepribadian dan kesalahan sendiri dalam variabel konflik akan menurunkan kinerja tenaga kerja.

Hasil tersebut ini sejalur dengan penelitian Sefriyan Riefky (2021) yang berjudul Pengaruh Stres Kerja dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan dengan hasil Peran Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Puskesmas Inderapura Pesisir Selatan.

4.5.5 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis kelima pada karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari perhitungan nilai *t-statistics* sejumlah 2,172 dan *p-value* sejumlah 0,030, sedangkan untuk koefisien jalur sejumlah 0,167 yang bernilai positif sehingga hipotesis kelima (H5) terbukti dan diterima. Apabila dikaitkan dengan deskripsi jawaban karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang maka didapat informasi yakni etos kerja mempunyai rata-rata keseluruhan jawaban responden sejumlah 3,900 dan masuk ke kategori tinggi. Sementara itu kinerja karyawan mempunyai rata-rata nilai keseluruhan sejumlah 4,057 dan masuk ke kategori tinggi. Dengan nilai demikian, maka dapat diketahui bahwa tingginya nilai indikator anggapan dasar tentang bekerja, sikap terhadap pekerjaan, perilaku terhadap pekerjaan dan kebersamaan dalam etos kerja maka hasil

berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

Hasil tersebut ini sejalur dengan penelitian Irfan (2020) yang berjudul penelitian Pengaruh Etos Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Politeknik Penerbangan dengan hasil adanya pengaruh positif antara etos kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Politeknik Penerbangan Makassar.

4.5.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis keenam pada karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari perhitungan nilai *t-statistics* sejumlah 2,514 dan *p-value* sejumlah 0,012, sedangkan untuk koefisien jalur sejumlah 0,296 yang bernilai positif sehingga hipotesis keenam (H6) terbukti dan diterima. Apabila dikaitkan dengan deskripsi jawaban karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang maka didapat informasi bahwa motivasi mempunyai rata-rata keseluruhan jawaban responden sejumlah 4,218 serta masuk ke kategori sangat tinggi. Sementara itu kinerja karyawan mempunyai rata-rata nilai keseluruhan sejumlah 4,057 dan masuk ke kategori tinggi. Dengan nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa tingginya nilai indikator kondisi kerja, prestasi kerja, fasilitas kerja dan pengakuan dalam motivasi maka hasilnya berpengaruh semakin tinggi

terhadap kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

Hasil tersebut ini sejalur dengan penelitian M. Hafis Arif Maulana Lubis (2019) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Nusira Medan Amplas dengan hasil terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keempat variabel yang terdiri atas Kompensasi, Motivasi Kerja, disiplin dan partisipasi terhadap Kinerja Karyawan.

4.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian hipotesis ketujuh pada karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari perhitungan nilai *t-statistics* yakni 3,545 dan *p-value* yakni 0,000, sedangkan untuk koefisien jalur sejumlah 0,478 yang bernilai positif sehingga hipotesis ketujuh (H_7) terbukti dan diterima. Apabila dikaitkan dengan deskripsi jawaban karyawan PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang didapat informasi bahwa kepuasan kerja mempunyai rata-rata keseluruhan jawaban responden sejumlah 4,011 dan masuk ke kategori tinggi. Sementara itu kinerja karyawan mempunyai rata-rata nilai keseluruhan sejumlah 4,057 dan masuk ke kategori tinggi. Dengan nilai tersebut maka dapat diketahui bahwa tingginya nilai indikator upah, pekerjaan, kesempatan promosi dan rekan sekerja dalam

kepuasan kerja, maka hasilnya berpengaruh semakin tinggi terhadap kinerja karyawan di PT Karya Zirang Utama Sudirman Semarang.

Hasil tersebut ini sejalur dengan penelitian Galih Pamungkas (2019) yang berjudul Analisis Faktor yang Berhubungan Dengan Tingkat Kepuasan Kerja pada Karyawan Operasional PT. X Semarang dengan hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasa puas pada pekerjaannya dimana ini menandakan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

Bagian terakhir dalam penelitian ini menyajikan simpulan dan saran bagi praktisi dan pengembangan penelitian selanjutnya. Pembahasan penelitian ini tidak lepas dari aspek-aspek teoritis dan pengolahan data yang sudah diuji dalam proses analisis dan pencocokan dari penelitian terdahulu mengenai masalah penelitian.

5.1 Kesimpulan

Atas dasar hasil analisis, peneliti menyimpulkan bahwa berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini memperlihatkan dari tujuh hipotesis, hasil pengujian seluruh hipotesis dibuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dilakukan secara langsung serta secara tidak langsung dengan mengupayakan peningkatan kepuasan kerja, peningkatan etos kerja, serta peningkatan motivasi

5.2 Saran

Hasil penelitian yang terdapat pada kesimpulan tersebut mengindikasikan bahwa peneliti perlu memberikan saran. Adapun saran dari peneliti yakni:

1. Hasil statistik deskriptif konflik yang berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dimana indikator tertinggi dalam konflik adalah perbedaan pendapat, dengan ini peneliti menyarankan untuk para karyawan untuk lebih bisa mencoba memahami pendapat orang lain terlebih dahulu dengan menurunkan ego demi kepentingan bersama.
2. Hasil dari statistik deskriptif etos kerja yang berpengaruh positif pada kepuasan kerja serta kinerja, dimana indikator tertinggi adalah pada indikator perilaku karyawan terhadap pekerjaan, untuk itu peneliti menyarankan kepada perusahaan untuk dapat meningkatkannya dengan membuat kondisi kerja yang nyaman dan mengatur aktivitas sosial antar karyawan.
3. Hasil dari statistik deskriptif motivasi yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dimana indikator terendah ada pada indikator pengakuan, untuk itu peneliti menyarankan kepada perusahaan untuk dapat meningkatkan pengakuan melalui pujian, penilaian prestasi, promosi, menambah wewenang karyawan dan memberikan bentuk penghargaan berbentuk hadiah atau kejutan.
4. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya menggunakan atau mengkombinasikan teknik pengumpulan data yang lebih banyak, seperti wawancara langsung kepada responden dan kemudian membandingkan hasil wawancara tersebut dengan hasil kuesioner agar data yang diperoleh lebih relevan.

Daftar Pustaka

- Apritia, Chalin Kurniawati, and Sutari Imam Barnadib. 2015. "Hubungan Pola Asuh Orang Tua Dengan Minat Belajar Siswa Sekolah Dasar Muhammadiyah Jogokariyan Yogyakarta." *Jurnal Keluarga* 1 (2).
- Aruan, Daniel Arfan. 2013. "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Surabaya.." *Jurnal Ilmu Manajemen* 1 (2).
- B2041142015, Tedy Syandriadi. 2019. "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kalimantan Barat" *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)* 8 (1). <https://doi.org/10.26418/ejme.v8i1.35695>.
- Berlian Nataliana, Sutarto Wijonob. 2018. "Stres Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Staf Di PT. SPAA Tangerang." *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan* vol 1 (No 1).
- Caver, Keith, Kevin Mldodzic, Chris Pinc, and Robin White. 2013. "Aligning Organizational Culture With Business Strategy." *Willis Towers Watson*.
- Clercq, Dirk de, Zahid Rahman, and Inam Ul Haq. 2017. "Explaining Helping Behavior in the Workplace: The Interactive Effect of Family-to-Work Conflict and Islamic Work Ethic." *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3541-3>.
- Dendi Zainuddin, Hamidi, Permadi Indra, and Setiawan Iwan Rizal. 2019. "Implementation of Transformational Leadership of Study Program Chairperson and Its Impact on Lecturers Achievement Motivation." In . <https://doi.org/10.2991/icesre-18.2019.54>.
- Franco, C.Eugene, and G. Suguna. 2017. "Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance." *International Journal of Research -Grantalayah* 5 (1(SE)). [https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i1\(se\).2017.1917](https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i1(se).2017.1917).
- Gayatri, E, and A Muttaqiyathun. 2020. "Pengaruh Job Insecurity, Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial." *Proceeding of The Urecol* 11 (1).
- Hadi, P O. 2017. "Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Locus of Control, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bintang..." *E-Journal Akuntansi" Equity"*.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2011. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.

- Ihonvbere, Julius O., Jeff Haynes, Paul Richards, Douglas Rimmer, Olufemi Vaughan, Jan Kees Van Donge, Edmund Yorke, et al. 1997. "Book Reviews." *The Journal of Commonwealth & Comparative Politics* 35 (2). <https://doi.org/10.1080/14662049708447748>.
- Imam, Hanafi. 2018. "Perkembangan Manusia Dalam Tinjauan Psikologi Dan Alquran Imam." *IQ (Ilmu Al-Qur'an)* 1 (01).
- Kadji, Yulianto. 2012. "Tentang Teori Motivasi." *Jurnal Inovasi* 9 (1).
- Kirom, Cihwanul. 2018. "Etos Kerja Dalam Islam." *Tawazun : Journal of Sharia Economic Law* 1 (1). <https://doi.org/10.21043/tawazun.v1i1.4697>.
- Lienardo, Sylvia, and Roy Setiawan. 2017. "Pengaruh Organizational Trust Dan Job Satisfaction Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera." *Agora* 5 (1).
- Mappamiring, Mappamiring, Muhammad Akob, and Aditya Halim Perdana Kusuma Putra. 2020. "What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7 (5). <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.Vol.7.No.5.237>.
- Putri, Devia Lydia, and Budi Hartono. 2018. "Analisis Teori Kemampuan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat." *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* 6 (3). <https://doi.org/10.14710/jmki.6.3.2018.195-203>.
- Radito, Thomas Aquinas, and Yosefa Germana. 2020. "Efek Mediasi Kepuasan Kerja Dan Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Di RSUD Nyi Agung Serang Kulon Progo Yogyakarta." *Invest : Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi* 1 (2).
- Renshon, Jonathan, and Arthur Spirling. 2015. "Modeling 'Effectiveness' in International Relations." *Journal of Conflict Resolution* 59 (2). <https://doi.org/10.1177/0022002713499715>.
- Riyadi, Slamet. 2011. "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 13 (1). <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>.
- Rusu, Raluca. 2018. "The Protestant Work Ethic and Attitudes Towards Work." *Scientific Bulletin* 23 (2). <https://doi.org/10.2478/bsaft-2018-0014>.
- Soekarso, Soekarso. 2007. "Manajemen: Paradigma Baru Dalam Menghadapi Perubahan." *The Winners* 8 (2). <https://doi.org/10.21512/tw.v8i2.739>.
- Suwarto, Suwarto. 2020. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai." *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 11 (1). <https://doi.org/10.33087/eksis.v11i1.180>.
- "The Relation between Emotional Intelligence and Psychological Capital of Employees." 2013. *International Journal of Developmental and Educational*

Psychology: Infad.. Revista de Psicología 2 (1).

“Voluntary Simplicity: Responding to Consumer Culture.” 2004. *Choice Reviews Online* 42 (02). <https://doi.org/10.5860/choice.42-0881>.

Wirayani, Delfi, Lia Suprihartini, and Roni Kurniawan. 2021. “Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja, Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Balai Benih Ikan (BBI) Pengujan.” *Bahtera Inovasi* 1 (2). <https://doi.org/10.31629/bi.v1i2.3442>.

