

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edison et al. (2022:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2017:7) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Jahari (2018:2) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi, dikarenakan dalam mencapai tujuannya sudah barang tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistemnya, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainnya. Menurut Kasmir (2020:6) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui

perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Afandi (2018:2) ada lima fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting yang berasal dari klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajerial yaitu:

a. *Planning*

Planning atau perencanaan merupakan pemilihan atau pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

b. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian ini meliputi:

1. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
3. Penugasan tanggung jawab tertentu.
4. Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.

c. *Staffing*

Staffing atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

d. *Leading*

Leading atau fungsi pengarahan adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

e. *Controlling*

Controlling atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Irianto (dikutip di Sutrisno, 2017:7) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi :

1. Memberikan Pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.2. Konflik Kerja

2.1.2.1. Pengertian Konflik Kerja

Menurut Farida & Hartono (2016:34) konflik kerja adalah pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang dialami oleh karyawan karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, status, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Mangkunegara (2020:155) konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Menurut Widyaningrum (2019:73) konflik kerja adalah ketidaksepakatan atau adanya pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidaksesuaian kondisi yang dirasakan oleh karyawan karena adanya hambatan komunikasi,

perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Menurut Mokoginta et al. (dikutip di Baskara & Kharisma, 2021:823) konflik adalah ketidaksesuaian antara lebih dari satu orang anggota organisasi, baik karena penggunaan sumber daya yang langka secara simultan atau kebutuhan untuk melakukan kegiatan bersama atau karena keadaan, tujuan, nilai yang berbeda.

2.1.2.2. Bentuk-bentuk Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2020:155) ada 4 bentuk konflik dalam organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.
2. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
3. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh : karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal

dengan organisasi formal. Contoh : pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

2.1.2.3. Faktor-faktor yang Dapat Menyebabkan Terjadinya Konflik Kerja

Menurut Widyaningrum (2019:75) faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya konflik kerja yaitu sebagai berikut :

a. Perbedaan pendapat

Suatu konflik dapat dipicu oleh terjadinya perbedaan pendapat dimana masing-masing pihak merasa dirinya benar, tidak ada yang mengakui kesalahan sehingga jika perbedaan pendapat tersebut sangat tajam maka dapat menimbulkan rasa kurang enak, ketegangan dan sebagainya.

b. Salah paham

Adanya kesalahpahaman merupakan salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang yang tujuannya sebenarnya baik tetapi diterima sebaliknya oleh individu lain.

c. Merasa dirugikan

Tindakan salah satu pihak terkadang dianggap merugikan orang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan pihak lain sehingga seseorang yang dirugikan merasa kurang enak, atau kurang senang, bahkan dapat menimbulkan rasa saling benci.

d. Perasaan sensitif

Seseorang yang terlalu perasa sering menyalah artikan tindakan orang lain, sebagai contoh seseorang melakukan tindakan yang wajar, tetapi jika terlalu sensitif mungkin akan dianggap merugikan.

e. Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas dapat memicu terjadinya konflik.

f. Pribadi

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

2.1.2.4. Cara Mengatasi Konflik Kerja

Menurut Widyaningrum (2019:80) mengelola konflik dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri.

2. Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerja sama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan.

3. Kompromi atau negoisasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada saat yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

4. Memecahkan masalah atau kolaborasi

Dalam metode ini, pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Pemecahan sama-sama menang dimana anggota tim yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.

2.1.2.5. Indikator Konflik Kerja

Menurut Farida & Hartono (2016:35) menyatakan indikator konflik kerja adalah :

a. Kesalahan Komunikasi

Apabila informasi yang diterima oleh seseorang memiliki pengertian yang berbeda dengan sumber informasi.

b. Perbedaan Tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan tersebut.

c. Interdependensi Aktivitas Kerja

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

d. Perbedaan Penilaian

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

e. Kesalahan Dalam Afeksi

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

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Khaeruman et al. (2021:56) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya pada saat jam kerja. Menurut Budiasa (2021:39)

lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai/karyawan pada saat bekerja, baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi diri dan pekerjaan karyawan saat bekerja.

Menurut Afandi (2018:66) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kekaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidak alat-alat perlengkapan kerja.

Menurut Widyaningrum (2019:56) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (dikutip di Puspitasari & Risnawati, 2022:278) lingkungan kerja merupakan segala alat perlengkapan kerja dan bahan kerja yang dimiliki, suasana kerja dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Menurut Romadhon (2022:12) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar tempat kerja karyawan, baik bersifat fisik maupun nonfisik yang dapat mendukung kinerja seorang karyawan.

2.1.3.2. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (dikutip di Budiasa, 2021:40) menyatakan lingkungan kerja terbagi menjadi dua, sebagai berikut.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori.

- a. Lingkungan kerja langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi pegawai misalnya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Semua keadaan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mewujudkan suatu kondisi yang mendukung kerja sama antar karyawan, atasan dan bawahan. Kondisi lingkungan kerja non fisik sebagai berikut.

a. Faktor lingkungan sosial

Lingkungan sosial sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.

b. Faktor status sosial

Semakin tinggi jabatan seorang pekerja dalam organisasi maka semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.

c. Faktor hubungan kerja dalam perusahaan

Hubungan kerja dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.

d. Faktor sistem informasi

Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantara anggota dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang baik di lingkungan organisasi maka anggota organisasi akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain menghilangkan perselisihan salah paham.

2.1.3.3. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:71) manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh

individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.

2.1.3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Widyaningrum (2019:58) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

1. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat kerja yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota lain.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3.5. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (dikutip di Khaeruman et al., 2021:62) yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah :

1. Aman

Maksudnya lingkungan kerja yang aman akan membuat kondisi kerjaan menjadi nyaman dari segala bentuk gangguan.

2. Tempat yang layak

Maksudnya jika tempat kerja terlalu sempit, suhu yang panas akan membuat karyawan tidak berkonsentrasi dalam mengerjakan kegiatannya sehingga kerjaan menjadi tidak efektif.

3. Orang yang ada di dalam lingkungan kerja

Maksudnya perhatian, sikap, keramahan, kepedulian antar karyawan sangatlah penting karena itu pokok utama yang akan membuat karyawan mnjadi giat untuk bekerja.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Harras et al. (2020:14) kinerja adalah hasil yang membanggakan atau prestasi yang didasari oleh sebuah upaya tinggi (kerja keras) dengan mengerahkan seluruh potensi yang dimiliki. Menurut Edison et al. (2022:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Rivai (dikutip di Busro, 2018:88) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang

diharapkan. Pengertian ini juga menekankan tugas dan fungsi dari individu dan kelompok dalam menyelesaikan tugas. Menurut Mangkunegara (2020:67) kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Erlinda & Natalia (2022:84) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang selama periode waktu tertentu dan pada bidang pekerjaan yang ditekuninya. Menurut Alhidayat et al. (2022:121) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu.

2.1.4.2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan atau perbaikan kinerja dari sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Berikut tujuan penilaian kinerja menurut Agus Sunyoto (dikutip di Budiasa, 2021:19) :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau dapat berprestasi sama dengan prestasi sebelumnya.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasi serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang dibebankan.

4. Merumuskan sasaran masa depan dengan sehingga karyawan termotivasi untuk dapat berprestasi sesuai dengan potensinya dan kemampuannya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

2.1.4.3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2020:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau

norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

10. Lingkungan kerja

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

11. Loyalitas

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

12. Komitmen

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

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Gibson (dikutip di Anshari et al., 2019: 49) :

1. Variabel individu, yang meliputi kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu.
2. Variabel organisasi, yakni kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi, dan karir.
3. Variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja, dan stres kerja. Persepsi, sikap dan kepribadian merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu yang masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan keterampilan yang berbeda satu sama lainnya.

2.1.4.4. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (dikutip di Silaen et al., 2021:6) menyatakan orang yang mempunyai kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Mempunyai komitmen yang tinggi.
2. Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung.
3. Tujuan yang realistis dimiliki.
4. Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan rencana kerja yang menyeluruh dimiliki.
5. Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan.
6. Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan.

2.1.4.5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Harras et al. (2020:21) yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah :

1. Hasil Kerja

Ciri pertama dari kinerja adalah hasil kerja. Jika ada seseorang yang mencapai target maka orang tersebut telah berkinerja. Dengan kata lain, hasil kerja yang dimaksud adalah target atau tujuan yang tercapai baik secara jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas).

2. Sikap Kerja

Hal kedua seseorang dikatakan berkinerja adalah memiliki sikap kerja yang dibutuhkan dalam mencapai target atau tujuan. Dengan kata lain, sikap kerja yang dimaksud adalah sikap taat di dalam mengikuti berbagai kebijakan, aturan, prosedur, dan perintah organisasi. Contohnya kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, motivasi dan lain sebagainya.

3. Perilaku Kerja

Hal ketiga seorang karyawan atau pegawai dikatakan berkinerja adalah memiliki perilaku kerja profesional. Artinya dalam menjalankan kerja dibutuhkan perilaku yang terampil/terlatih, teratur, dan cermat. Dengan perilaku tersebut, sangat memungkinkan seorang pegawai mampu mencapai tujuan.

4. Manfaat

Ukuran yang terakhir seseorang dapat dikatakan berkinerja adalah manfaat atau dampak. Hasil kerja yang telah dicapai memberikan pengaruh terhadap berbagai kebaikan organisasi seperti pencapaian prestasi, kemajuan, dan kesejahteraan bagi *stakeholder*. Lebih lanjut, manfaat berarti kebaikan yang diakibatkan oleh sebuah hasil kerja.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Hubungan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Winardi (dikutip di Widyaningrum, 2019:73) menyatakan konflik kerja merupakan sebuah situasi, dimana dua orang (atau lebih) menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh kedua belah pihak. Dari pengertian ini definisi konflik adalah kondisi antara dua karyawan atau lebih yang saling berjuang untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi keduanya saling bersaing tanpa bekerja sama. Konflik yang seperti ini adalah konflik kerja yang berdampak positif karena berpotensi untuk meningkatkan hasil

kerja yang lebih baik dari orang lain/kelompok lain, sehingga dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja.

Konflik harus dikelola dengan baik tujuannya untuk mengurangi, memperkecil, bahkan menghilangkan dampak negatif yang dapat menurunkan kinerja organisasi jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Pengelolaan konflik secara efektif akan menghasilkan hubungan yang positif dan kondusif dimana pengelolaan tersebut mampu menciptakan keharmonisan dalam bekerja. Adanya saling membutuhkan antar rekan kerja sebagai satu kesatuan tim dalam bekerja dan secara keseluruhan tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi (Irawati, dikutip di Sudarmanto et al., 2021:75).

Menurut Farida & Hartono (2016:34) konsekuensi dari adanya konflik akan menghasilkan kinerja yang menurun. Ketika konflik kerja tinggi, karyawan tidak memiliki rasa senang yang kuat pada perusahaan. Dan konflik kerja yang berlebihan akan mengakibatkan terhambatnya komunikasi, yang kemudian membuat kelompok karyawan berkurang, keberfungsian kelompok berkurang, sehingga individu tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga pada saat konflik kerja tinggi, kinerja karyawan akan menurun.

2.2.2. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:66) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja

yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Menurut Widyaningrum (2019:57) lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja kondusif di tempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik. Ada banyak hal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun yang pasti antara atasan atau pimpinan dan bawahan memiliki visi yang sama bagaimana lingkungan tersebut memberikan rasa aman dan nyaman bagi setiap orang yang berada di dalamnya. Perusahaan peduli dan memperhatikan para karyawannya, demikian juga sebaliknya. Yang akhirnya bisa menimbulkan motivasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif menimbulkan rasa aman sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal. Karena jika karyawan menyukai lingkungan kerja tempatnya bekerja, maka karyawan tersebut akan betah dan nyaman sehingga mereka menggunakan waktu kerjanya dengan lebih efektif. Tentunya hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun sebaliknya, apabila lingkungan kerja kurang layak maka dapat menurunkan kinerja karyawan.

2.2.3. Hubungan Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada umumnya semakin tinggi tingkat konflik kerja yang terjadi pada lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan semakin rendah. Begitu pula

sebaliknya, apabila konflik kerja yang di alami semakin rendah maka kinerja karyawan akan meningkat. Selain itu, suasana lingkungan kerja yang memberikan rasa aman dan nyaman akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja juga dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada didalam lingkungannya.

Menurut Baskara & Kharisma (2021:829) konflik kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan antara konflik kerja dan lingkungan kerja memiliki keterkaitan, apabila komunikasi antara karyawan terjalin dengan sangat baik maka dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, harmonis, dan nyaman. Maka hal tersebut secara langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga karyawan akan selalu berusaha mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.3. Penelitian Sebelumnya

Kajian pustaka tentang penelitian sebelumnya bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Dibawah ini penelitian akan memberikan kesimpulan hasil penelitian yang pernah dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ony Pra Baskara, Fandi Kharisma	Pengaruh Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya di Kota Samarinda Borneo Student Research (BSR) Vol. 3, No. 1 Tahun 2021.	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> • Konflik Kerja • Lingkungan Kerja Variabel terikat : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan. Alat Analisis : Regresi Linear Berganda. Hasil Penelitian : <ul style="list-style-type: none"> • Konflik Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. • Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Variabel Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. • Menggunakan metode kuantitatif. • Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian di PT. Mahakam Berlian Samjaya di Kota Samarinda. • Jumlah responden sebanyak 98 orang.
2.	M. Syukur Alhidayat, Ida Ayu Made,	Pengaruh Stress dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Adi	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> • Stress • Konflik Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Variabel Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian di PT. Indomarco Adi Prima Cabang

	Iswidana Utama Putra	Prima Cabang Bengkulu Bagian Selatan Jurnal Fokus Manajemen Volume 2, Nomor 2 Tahun 2022.	<p>Variabel terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan <p>Alat Analisis : Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stress berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima Cabang Bengkulu Bagian Selatan. • Konflik Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima Cabang Bengkulu Bagian Selatan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan metode kuantitatif. • Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. 	<p>Bengkulu Bagian Selatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabel Stress. • Jumlah responden sebanyak 44 orang.
3.	A. Rahadi Iqzal Anshari, Abdul Rahman Mus, Serlin Serang	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Datascip Cabang Makassar Jurnal Ilmu Ekonomi Volume 2, No. 3 Tahun 2019.	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Motivasi Kerja • Lingkungan Kerja <p>Variabel terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. • Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. • Menggunakan metode kuantitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian di PT. Datascip Cabang Makassar. • Variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja. • Jumlah responden sebanyak 37 orang.

			<p>Alat Analisis : Analisis Regresi Linear Berganda.</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Datascrip Cabang Makassar. • Kompetensi dan Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Datascrip Cabang Makassar. Sedangkan Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Datascrip Cabang Makassar. 		
4.	Ni Kadek Dewi Puspitasari, Risnawati	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Makassar Raya Motor Kota Palu	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja • Semangat Kerja <p>Variabel terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian di PT. Makassar Raya Motor Kota Palu. • Variabel Semangat Kerja.

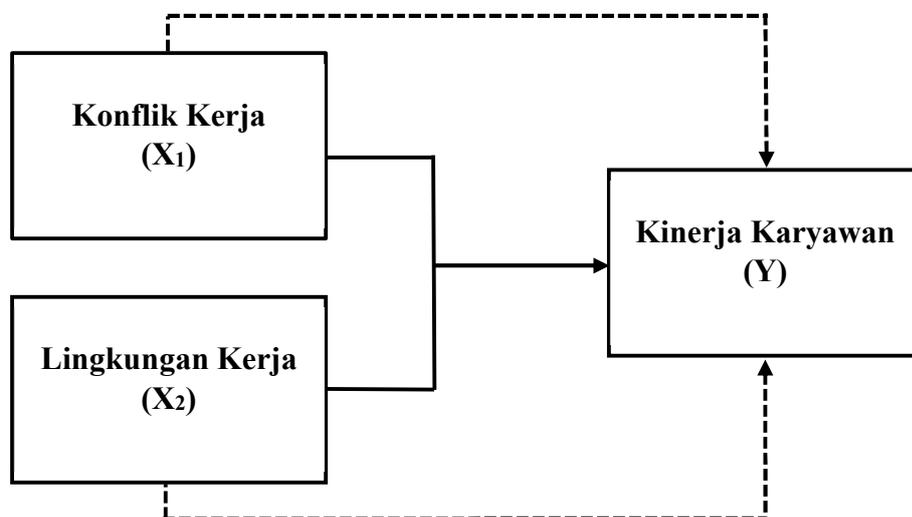
		Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JAMUT) Vol. 8, No. 4 Tahun 2022.	<p>Alat Analisis : Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja (X_1) dan Semangat Kerja (X_2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Makassar Raya Motor Kota Palu. • Lingkungan Kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Makassar Raya Motor Kota Palu. • Semangat Kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Makassar Raya Motor Kota Palu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. • Menggunakan metode kuantitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah responden sebanyak 50 orang.
5.	Erlinda, Natalia	Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Jaya Makmur Abadi di Aceh Besar	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Lingkungan Kerja <p>Variabel terikat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. • Menggunakan metode kuantitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian di PT. Sukses Jaya Makmur Abadi di Aceh Besar. • Variabel Komunikasi.

		Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA) Vol. 12, No. 1 Tahun 2022.	Alat Analisis : Regresi Linear Berganda Hasil Penelitian : <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Jaya Makmur Abadi di Aceh Besar. • Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Jaya Makmur Abadi di Aceh Besar. • Komunikasi dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sukses Jaya Makmur Abadi di Aceh Besar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah responden sebanyak 55 orang.
6.	Muhammad Rizki Romadhon	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multi Media Seluler Baturaja Skripsi Universitas Baturaja	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja • Stres Kerja Variabel terikat : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Variabel Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. • Menggunakan metode kuantitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian di PT. Multi Media Seluler Baturaja. • Variabel Stres Kerja. • Jumlah responden sebanyak 44 orang.

		Tahun 2022.	<p>Alat Analisis : Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ada pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multi Media Seluler Baturaja. • Ada pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multi Media Seluler Baturaja. • Ada pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multi Media Seluler Baturaja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan alat analisis regresi linear berganda. 	
--	--	-------------	--	--	--

2.4. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono & Setiyawami (2022:148) kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana sebuah teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

—————→ : Secara Simultan

- - - - -→ : Secara Parsial

2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono & Setiyawami (2022:152) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan

sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoristik terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh Konflik Kerja (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. CMS Maju Sejahtera Kantor Cabang Pembantu Baturaja baik secara parsial maupun simultan.