

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi [1]. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka sebagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi 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 [7].

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat [8].

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang menfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi [9].

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mendayagunakan manusia atau proses memperoleh, memajukan, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja sampai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

###### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sudah merupakan tugas utama dari seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif supaya dapat

diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan, merasa puas dan sangat memuaskan.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi, yaitu [1] :

a. Perencanaan

Perencanaan diartikan sebagai suatu aktivitas yang menetapkan apa yang akan dilakukan oleh Sumber Daya Manusia, bagaimana melakukannya dan kapan dilakukan.

b. *Staffing*

*Staffing* adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan kemampuan (*skill*) semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karir individual dan aktivitas organisasi, pengembangan organisasi dan penilaian kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

d. Kompensasi dan *benefit*

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* memadai dan berkeadilan bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional.

*Reward* dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut :

1. Bayaran ; uang yang diterima orang untuk melakukan kerja;
2. *Benefit* ; *reward* finansial tambahan, selain dari *pay* (bayaran);
3. *Reward non financial* ; seperti kesenangan bekerja yang dilakukan atau kepuasan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas.

e. Keamanan dan kesehatan

Keamanan atau kesehatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang disebabkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati

kesehatan yang baik adalah untuk produktif dan menghasilkan *benefit* jangka panjang bagi organisasi.

f. Pegawai dan relasi kerja

Kebanyakan organisasi sekarang ini lebih suka lingkungan organisasi yang bebas dari serikat kerja. Ketika serikat buruh merepresentasikan pegawai organisasi, organisasi *human resource* sering dirujuk sebagai relasi industri yang menangani kerja tawar-menawar kolektif. Organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengikuti serikat kerja dan tawar-menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat merepresentasikan mereka.

g. Riset Sumber Daya Manusia

Riset sumber daya manusia menyangkut seluruh area fungsional, dimana laboratorium peneliti adalah keseluruhan lingkungan kerja. Misalnya, masalah seperti terlalu banyak absen, atau banyak karyawan yang mengeluh mungkin tidak sering terjadi, namun ketika masalah tersebut timbul, riset *human resource* sering dapat mencari sebab dan solusi yang baik. Riset *human resource* adalah kunci penting untuk mengembangkan tenaga kerja menjadi seproduktif dan sepuas mungkin.

## 2.1.2. Kinerja Karyawan

### 2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Karyawan merupakan salah satu sumber utama yang penting dalam perusahaan. Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan adalah kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang ditetapkan sebelumnya [9].

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika [10].

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu [11].

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [12].

Berdasarkan pendapat di atas, kinerja adalah tingkatan di mana karyawan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan yang dapat berupa *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan.

#### **2.1.2.2. Elemen Kinerja**

Terdapat 4 elemen dalam kinerja, yaitu [1] :

##### 1. Hasil kerja yang dicapai

Secara individual atau secara institusi yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.

##### 2. Dalam melaksanakan tugas

Orang atau lembaga yang diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggung jawabkan pekerjaan kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.

##### 3. Pekerjaan harus dilakukan secara legal

Yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

##### 4. Pekerjaan tidak bertentangan dengan moral dan etika

Artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku di umum.

### 2.1.2.3. Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya 7 hal sebagai berikut [1] :

#### 1. Penentuan gaji

Hasil deskriptif jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data perbandingan dalam persaingan dalam organisasi.

#### 2. Seleksi pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penetapan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

#### 3. Orientasi

Deskriptif jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

#### 4. Penilaian kinerja

Menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

#### 5. Pelatihan dan pengembangan

Memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karir.

#### 6. Uraian dan pelaksanaan organisasi

Menunjukkan di mana kelebihan dan kekurangan dalam mempertanggung jawabkan, dalam hal ini deskriptif jabatan ini menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

#### 7. Uraian tanggung jawab

Akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### 2.1.2.4. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sebuah perusahaan harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kemajuan perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka pencapaian target yang diinginkan perusahaan juga akan tercapai. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari [13] :

##### 1. Faktor intrinsik

Faktor personal atau individual, yaitu pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.

##### 2. Faktor ekstrinsik

- a. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek mutu manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
- b. Faktor tim, meliputi aspek dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- c. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- d. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

#### 2.1.2.5. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan antar perseorangan. Indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan. Adapun indikator dari kinerja karyawan, yaitu [11]:

##### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik proses atau hasil dari penyelesaian

suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

## 2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan yang dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

## 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam kinerja adalah sejauh mana karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat memenuhi tenggang waktu yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tenggang waktu yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan dapat diukur dengan jam, hari, atau bulan dalam melaksanakan pekerjaan dari awal hingga selesai. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, semakin baik kinerjanya, demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

## 4. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

## 5. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan, dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat

baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kerja sama saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

### **2.1.3. Beban Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Jika seseorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang telah diberikan maka hal itu tidak menjadi suatu beban kerja.

Beban kerja (*workload*) adalah perbandingan antara total waktu baku untuk selesaikan tugas pekerjaan terhadap total waktu standar dikalikan dengan 100% [11].

Beban kerja adalah beban yang diterima pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, seperti mengangkat, berlari dan lain-lain. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya. Beban tersebut dapat berupa fisik, mental atau sosial [14].

Beban kerja kuantitatif akan menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab yang besar atas pekerjaan yang diampunya [15].

Berdasarkan pendapat di atas, beban kerja dapat didefinisikan sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul atau diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu jabatan/unit organisasi yang merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu dan setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelaku pekerjaan.

#### **2.1.3.2. Aspek Beban Kerja**

Kemampuan kerja yang berbeda-beda antara satu karyawan dengan karyawan lain membuat suatu perusahaan melakukan perhitungan beban kerja yang dapat dipandang dari 3 aspek, yaitu [15] :

##### **1. Aspek Fisik**

Perhitungan beban kerja yang dipandang dari aspek fisik adalah perhitungan beban kerja yang mendasar kriteria-kriteria fisik manusia.

## 2. Aspek mental

Perhitungan beban kerja yang dipandang dari aspek mental adalah perhitungan beban kerja yang mempertimbangkan aspek psikologis karyawan yang berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas kerja.

## 3. Aspek penggunaan waktu

Perhitungan beban kerja yang dipandang dari aspek penggunaan waktu adalah bagaimana karyawan memanfaatkan waktu untuk bekerja.

### 2.1.3.3. Manfaat Analisis Beban Kerja

Untuk mengetahui kebutuhan karyawannya, perusahaan diwajibkan melakukan analisis beban kerja. Analisis beban kerja membuat perusahaan mampu menyusun dan memenuhi kebutuhan karyawan dan perusahaan. Dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan maka perusahaan secara tidak langsung telah meningkatkan kinerja karyawannya.

Berikut ini manfaat analisis beban kerja dari sisi manajemen sumber daya manusia, yaitu [11]:

1. Sebagai dasar untuk merencanakan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Artinya manajemen dapat membagi waktu kerja untuk masing-masing pekerjaan dengan beban yang dimiliki. Penentuan waktu yang harus dikerjakan mengacu kepada standar penyelesaian pekerjaannya.
2. Mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, sehingga tidak ada yang kekurangan pekerjaan atau yang berlebihan. Baik kekurangan maupun kelebihan pekerjaan akan membuat tidak efektifnya pekerjaan itu sendiri.
3. Sebagai dasar untuk menentukan keseimbangan pembagian kerja antar unit atau bagian yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi. Artinya tidak ada yang merasa dirugikan dan diberlakukan secara adil.
4. Sebagai dasar untuk menentukan sistem dan prosedur kerja. Artinya jika dirasakan terdapat kekurangan, maka diperlukan perbaikan secepatnya, demikian pula sebaliknya, sehingga tidak mengacaukan pekerjaan. Prosedur kerja jangan dibuat berbelit-belit tetapi sedapat mungkin dipermudah.

5. Sebagai salah satu dasar untuk menetapkan standar prestasi kerja seseorang. Bagi mereka yang mampu memenuhi beban yang telah ditetapkan mendapat penilaian tersendiri, demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak dapat memenuhi beban kerja yang diberikan prestasi kerjanya tidak baik dan perlu diberikan sanksi.
6. Sebagai dasar untuk menentukan kebijakan kompensasi, baik berupa gaji, bonus, insentif atau benefit lainnya. Artinya makin besar beban kerjanya, maka kompensasi yang diperoleh juga besar demikian pula sebaliknya.
7. Sebagai dasar untuk menentukan jenjang karier, apakah perlu dipromosi, demosi atau dirotasi. Hal ini tidak berkaitan langsung, tetapi melalui kinerja dan kemampuan kerja. Jika beban kerja dapat dikerjakan sesuai standar, maka prestasi kerjanya baik, sehingga akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, demikian pula sebaliknya.
8. Sebagai dasar untuk menentukan pelatihan bagi mereka yang dirasakan masih belum mampu memenuhi beban kerjanya. Artinya bagi karyawan yang dianggap tidak atau kurang mampu maka perlu diberikan pelatihan agar kemampuannya bertambah.

#### **2.1.3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Dalam menganalisis beban kerja, suatu lembaga atau perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban yang ditanggung seorang karyawan tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan atau kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Untuk itu, perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu antara lain [15]:

1. Faktor internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi.

## 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan, seperti :

### a. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja dalam hal ini penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruangan yang panas, debu, asap, paparan zat kimia selama bekerja, kondisi sirkulasi udara dalam ruang kerja karyawan/ruang produksi, rendahnya kesadaran untuk melakukan manajemen ruangan sehingga kebisingan akibat suara mesin atau produksi suara lainnya yang akan timbul selama dalam proses produksi tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

### b. Tugas-tugas fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, bahkan hingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.

### c. Organisasi kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat, perencanaan karir hingga peng-gajian, pengupahan akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan. Jadwal kerja karyawan dalam *shift* kerja bukanlah hal yang menyenangkan untuk dilakukan. Aturan organisasi untuk mengatur *shift* kerja sesuai periode tertentu, akan sangat melelahkan bagi karyawan yang menjalaninya.

#### 2.1.3.5. Indikator Beban Kerja

Dalam dunia kerja dikenal beberapa indikator untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diemban oleh karyawan. Indikator tersebut antara lain [15]:

### 1. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat :

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *cedibility*, dan *defensibility*.
- e. Memudahkan evaluasi atas setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai; dan
- g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan sekerja.

### 2. Penggunaan waktu kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Misalnya, suatu perusahaan konveksi memberikan target kepada karyawan untuk menyelesaikan 40 potong pakaian dalam sehari, sedangkan kemampuan karyawan rata-rata saat itu hanya 20 potong pakaian per hari. Pada awalnya tidak akan menjadi masalah bagi karyawan untuk melakukan hal ini, namun dalam menyelesaikan pekerjaan ini tentunya akan membutuhkan energi, baik fisik maupun psikis jauh lebih berat daripada perusahaan konveksi yang memberikan pekerjaan sesuai dengan

kemampuan fisik rata-rata karyawan pada umumnya. Atau misalnya suatu perusahaan memberikan pekerjaan kepada karyawan di mana pekerjaan tersebut biasa dilaksanakan hanya dalam waktu setengah hari. Waktu yang tersisa setelah pekerjaan usai tidak dipergunakan sebaik-baiknya karena kurangnya perhatian akan beban kerja karyawan. Rasa bosan yang melanda dari hari ke hari karena beban pekerjaan yang terlalu ringan inilah yang akan membuat karyawan merasa bosan berada di tempat kerjanya. Dari hari ke hari pun demikian sehingga karyawan akan makin terbebani dengan pekerjaan yang didelegasikan kepada dirinya.

### 3. Target yang harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

## **2.1.4. Motivasi Kerja**

### **2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu [16].

Motivasi merupakan suatu proses yang dilandasi oleh suatu dorongan. Dorongan inilah yang kemudian disebut sebagai kebutuhan [17].

Motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi [18].

Berdasarkan pendapat di atas, motivasi dapat didefinisikan sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu seperti keinginannya

yang akan merangsang individu untuk melakukan sesuatu yang menjadi dasar seseorang berperilaku. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* (tidak terlihat) yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan.

#### 2.1.4.2. Jenis Motivasi

Sebuah motivasi mampu membuat karyawan berusaha untuk meningkatkan kualitas kinerjanya di dalam perusahaan tanpa memerlukan paksaan dari pihak manapun. Karyawan yang merasa menerima motivasi positif dari sebuah perusahaan bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab akan pekerjaan yang diberikan, sehingga keberhasilan perusahaan pun tercapai.

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu [8]:

##### 1. Motivasi positif

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

Motivasi positif ini menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau mengembirakan bagi pegawai, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, fasilitas, jenjang karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan kerja dan lain sebagainya.

##### 2. Motivasi negatif

Manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena takut akan hukuman. Motivasi negatif menimbulkan rasa takut misalnya ancaman, tekanan, intimidasi dan sejenisnya.

Semua manajer perusahaan harusnya menggunakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proporsi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pemimpin yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, mereka akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Sebaliknya, apabila seorang pimpinan percaya mengenai kesenangan

akan mejadi dorongan bagi kinerja bawahannya, ia banyak menggunakan motivasi positif.

#### **2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja**

Motivasi sangat penting artinya bagi perusahaan, karena motivasi merupakan bagian dari kegiatan perusahaan dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan manusia dalam bekerja. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan seorang pegawai harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja dengan giat dan meningkatkan kinerjanya. Adapaun tujuan pemberian motivasi bagi kelangsungan kinerja karyawan pada perusahaan, antara lain [19]:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahakan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

#### **2.1.4.4. Teori Motivasi**

Motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Berikut merupakan teori motivasi menurut para ahli :

1. Teori Jenjang Kebutuhan Abraham H. Maslow

Dalam diri manusia terdapat lima kebutuhan yang berjenjang. Mulai dari kebutuhan tingkat dasar yang berupa fisiologis yang bersifat pemuasan ragawi tentang makan, minum dan seks, kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, kebutuhan akan sosial, kebutuhan akan penghargaan, sampai pada kebutuhan tertinggi yang dimiliki manusia yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Hanya akan timbul kebutuhan yang di atasnya manakala kebutuhan di bawahnya telah terpuaskan, begitu seterusnya sampai pada jenjang paling tinggi yaitu aktualisasi diri.



**Gambar 2.1. Piramida Kebutuhan Abraham H. Maslow**

- a. **Kebutuhan Fisiologis**  
Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman tempat berteduh, tidur dan oksigen.
- b. **Kebutuhan akan rasa aman**  
Setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncul kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman, diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti kriminalitas, perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusuhan dan bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total.
- c. **Kebutuhan sosial**  
Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk dibutuhkan oleh orang lain agar ia dianggap sebagai warga komunitas sosialnya. Bentuk akan pemenuhan kebutuhan ini seperti bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antarpribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta.
- d. **Kebutuhan harga diri**  
Ada dua kategori mengenai kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat

bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Yaitu kebutuhan untuk membuktikan dan menunjukkan dirinya kepada orang lain. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepenuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya.

Hal ini berarti bahwa bila kita ingin memotivasi seseorang maka kita harus mengetahui terlebih dahulu orang tersebut berada pada jenjang kebutuhan yang mana, sehingga kita dapat memotivasinya dengan menawarkan sesuatu yang berada pada jenjang kebutuhan di atasnya [20].

2. Teori X dan Teori Y

Dalam teori ini, terdapat dua tipe manusia yang mutlak berbeda, yaitu tipe pemalas yang ditandai dengan teori X dan tipe pekerja yang ditandai dengan teori Y. Pengandaian tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku manajer terhadap bawahannya, selengkapnya terlihat dalam tabel 2.2. Untuk dapat memotivasi karyawan dengan baik, seorang manajer harus mengetahui tipe karyawannya dan memotivasi sesuai dengan kondisi yang cocok [20].

**Tabel 2.1. Teori X dan Y**

Teori X	Teori Y
Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.	Karyawan dapat memandang kerja, sama wajarnya seperti istirahat dan bermain.

(Sambungan Tabel 2.1.)

Teori X	Teori Y
Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.	Orang yang menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komitmen pada sasaran.
Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.	Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab.
Kebanyakan karyawan meletakkan keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.	Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi tidak hanya milik manajemen.

### 3. Teori dua faktor Herzberg

Teori Herzberg ini sering juga disebut teori motivasi *higiene*. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan faktor *higiene* adalah hal-hal yang memengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan.

Gaji dan upah bukanlah pemotivator melainkan pemelihara, oleh karena itu janganlah memotivasi karyawan dengan gaji. Seseorang yang dinaikkan gajinya mungkin akan bekerja lebih giat sebagai tanda termotivasi, tetapi tidak dalam jangka panjang. Manakala karyawan merasa gajinya secara relatif kurang maka karyawan menjadi tidak puas. Sehingga gaji hanyalah suatu faktor *higiene* yang memelihara kepuasan karyawan.

Berbeda dengan kesempatan untuk maju dan pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk maju akan membuat karyawan bersemangat dan termotivasi. Bila hal itu terpenuhi karyawan akan terpuaskan. Pemberian tanggungjawab lebih besar atau pemberian pekerjaan yang lebih beragam akan memotivasi karyawan karena

dengan itu karyawan akan mendapat pemerdayaan tugas (*job-enrichment*) sehingga merasa penting dan berarti [20].

#### 4. Teori ERG Alderfer

Teori Alderfer merupakan teori yang mengatakan bahwa individu mempunyai tiga hierarki kebutuhan yaitu : Eksistensi (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini dilakukan atas peninjauan kembali terhadap teori Maslow dan Clayton Alderfer mempendek kategori teori Maslow menjadi tiga bentuk, yaitu [21] :

- a. Kebutuhan untuk eksistensi (*existence needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi : kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.
- b. Kebutuhan untuk berhubungan (*relatedness needs*), yaitu keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti : kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
- c. Kebutuhan untuk bertumbuh (*growth needs*), yaitu kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan yang berkaitan dengan pengembangan diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas, dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri.

#### 2.1.4.5. Indikator Motivasi Kerja

Indikator dalam mengukur motivasi kerja yang efektif adalah sebagai berikut [22]:

1. Promosi, merupakan kemajuan seseorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat, atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran gaji dan upah.
2. Prestasi kerja, pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerja melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.

3. Pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja.
4. Penghargaan, pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya.
5. Tanggung jawab, pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal-atas kompensasi yang diterimanya.
6. Pengakuan, pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan.
7. Keberhasilan dalam bekerja, dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

## **2.1.5. Konflik kerja**

### **1.1.5.1. Pengertian Konflik kerja**

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan [12].

Konflik secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu perselisihan di antara dua belah pihak yang ditandai dengan upaya menunjukkan permusuhan secara terbuka dan atau dengan sengaja mengganggu pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya [17].

Konflik adalah suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebetulnya usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya. Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih [23].

Dalam hubungan antar manusia terdapat perbedaan-perbedaan pendapat, tujuan, kebutuhan, keinginan, kebiasaan, nilai, perbedaan persepsi dan lain sebagainya. Bahkan di antara karyawan dalam organisasi terdapat perbedaan-perbedaan yang dapat mengarah pada timbulnya konflik. Di dalam kehidupan sebuah organisasi, konflik tidak dapat dihindari. Berdasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan

karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan serta kompetisi untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 1.1.5.2. Bentuk – bentuk Konflik Kerja

Bentuk – bentuk konflik kerja yang bisa terjadi dalam perusahaan, yaitu [1] :

- 1) Konflik hierarki (*hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Misalnya, konflik ketua tim dengan anggota tim kerja.
- 2) Konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang terjadi atas bermacam-macam fungsi tim kerja dalam organisasi. Misalnya, konflik yang terjadi antara tim A dengan tim B atau tim A dengan tim C.
- 3) Konflik formal-informal (*formal-informal conflict*), yaitu konflik yang terjadi dan berhubungan dengan norma yang berlaku dalam tim kerja dengan organisasi formal. Misalnya, pemimpin tim kerja menempatkan norma yang salah pada tim yang dipimpinnya sehingga bertentangan dengan norma yang ada dalam organisasi.

#### 1.1.5.3. Jenis – jenis Konflik Kerja

Konflik kerja yang merupakan ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan serta kompetisi untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun beberapa jenis konflik kerja yang biasa terjadi dalam suatu perusahaan, yaitu [24] :

- 1) Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

- 2) Konflik antar - individu

Konflik antar individu seringkali terjadi karena adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan,

konflik antar individu ini biasanya akan berkelanjutan apabila tidak ada konsekuensi serta pihak-pihak yang lebih dan berpengaruh di dalam konflik tersebut untuk memadamkannya.

3) Konflik antar - anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif dan afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik substantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.

4) Konflik antar – kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar keinginan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.

5) Konflik intra – perusahaan

Konflik intra perusahaan meliputi empat sub jenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, *line staff*, dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan. Konflik horizontal terjadi karena karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dengan organisasi. Konflik *line staff* terjadi karena adanya perbedaan persepsi keterlibatan *staff* dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer.

6) Konflik antar – perusahaan

Konflik antar perusahaan dapat terjadi karena mereka mempunyai ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya negatif terhadap perusahaan itu atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital perusahaan.

#### 1.1.5.4. Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Konflik Kerja

Di dalam lingkungan kerja yang terdiri dari berbagai karyawan dengan karakter, cara berpikir dan cara pandang yang berbeda-beda dan menghasilkan

pendapat yang berbeda tentunya merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap karyawan di lingkungan kerja yang di mana dapat menimbulkan adanya konflik kerja. Berikut penyebab timbulnya konflik kerja dari faktor-faktor antarpribadi, yaitu [25]:

1) Rasa iri hati atau dendam

Bila seseorang dikecam atau dimarahi oleh orang lain, yang menyebabkan mereka kehilangan muka, ia bisa mengembangkan sikap yang sangat negatif terhadap orang-orang yang dianggapnya bertanggung jawab. Akibatnya, ia dapat menghabiskan banyak waktu dan upaya untuk merencanakan, atau benar-benar melakukan tindakan balasan.

2) Salah anggapan

Yaitu kesalahan mengenai penyebab dari perilaku orang lain. Jika seseorang mengetahui bahwa kepentingan mereka dihalangi oleh orang lain, ia biasanya mencoba menentukan mengapa orang ini berlaku seperti itu. Konflik lebih sering muncul jika seseorang menganggap bahwa orang lain memang sengaja menghambat kepentingannya.

3) Komunikasi yang buruk

Ini mengacu pada kenyataan bahwa orang sering berkomunikasi dengan orang lain dengan cara-cara yang mengganggu atau tidak menyenangkan, meskipun mereka tidak bermaksud begitu. Komunikasi yang buruk ini seringkali berkenaan dengan ketidakjelasan pesan-pesan yang disampaikan, atasan yang menganggap bahwa pesan-pesannya jelas, sementara bawahannya bingung tentang apa yang harus dilakukan.

4) Kritik yang tidak tepat

Berupa umpan balik negatif yang disampaikan dengan cara yang menyinggung orang yang menerima, daripada melakukan pekerjaan secara lebih baik.

5) Ketidakpercayaan

Semakin kuat kecurigaan orang bahwa pihak lain akan merugikan atau mengganggu, dan mengabaikan kepentingannya, semakin besar kemungkinan terbinanya hubungan yang diwarnai konflik dengan pihak lain itu.

6) Karakteristik pribadi

Orang-orang dengan kepribadian tertentu cenderung lebih banyak terlibat konflik. Misalnya, orang-orang yang sangat sadar tentang bagaimana orang lain bereaksi terhadap mereka, cenderung mampu menyelesaikan konflik dengan cara-cara yang lebih produktif.

### 1.1.5.5. Indikator Konflik Kerja

Pemecahan konflik dalam organisasi akan melibatkan berbagai pihak terkait, bahkan pimpinan terkait langsung dalam upaya pemecahan masalah. Dalam konteks konflik sebagai bagian untuk mendinamisasi dan meningkatkan kinerja individu atau kelompok, maka penanganan konflik harus didekati dengan berbagai cara yang memunculkan iklim yang sehat. Sebab-sebab terjadinya konflik ada bermacam-macam beberapa sebab konflik yang terpenting di antaranya adalah [26] :

1. Saling bergantung (*interdependence*)

Saling bergantung dalam pekerjaan terjadi jika dua kelompok organisasi atau lebih saling membutuhkan satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka. Potensi konflik dalam situasi semacam ini cukup tinggi. Ada tiga macam situasi saling bergantung di antara kelompok yang perlu diketahui, yaitu :

a. Ketergantungan yang dikelompokkan

Tiap-tiap kelompok bekerja sendiri-sendiri dan tidak memerlukan interaksi antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Akan tetapi prestasi organisasi secara keseluruhan akan ditentukan oleh prestasi kelompok - kelompok yang ada.

b. Ketergantungan yang berurutan

Penyelesaian tugas oleh kelompok yang satu akan menentukan pelaksanaan tugas oleh kelompok berikutnya.

c. Ketergantungan timbal balik

Situasi di mana keluaran atau hasil kerja dari kelompok yang satu menjadi masukan bagi kelompok yang lain.

2. Perbedaan tujuan

Perbedaan tujuan diantara berbagai kelompok atau unit dalam organisasi. Misalnya, unit produksi bertujuan semaksimal mungkin menekan biaya

produksi dan mengusahakan sedikit mungkin produk yang rusak sementara bagian pengembangan ide-ide baru untuk mengubah dan mengembangkan produk baru yang berhasil secara komersial ini juga dapat menjadi potensi konflik.

### 3. Perbedaan persepsi

Perbedaan tujuan dapat disertai dengan persepsi yang berbeda tentang suatu realita, dan ketidaksepakatan terhadap penyebab realita itu akan menimbulkan konflik hal ini banyak ditemui dalam organisasi. Review Penelitian Terdahulu

## 1.2. Review Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian ini, ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang perlu untuk dikemukakan. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu :

1. R. Joko Sugiharjo dan Friska Aldata (2018) yang berjudul, “Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba”. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 47 orang karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba di Jakarta. Pengujian hipotesis dengan menggunakan metode analisis deskriptif, metode analisis statistik yang terdiri dari analisis regresi linear berganda, pengujian parsial (Uji-t) dan pengujian koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Hasil penelitian pada pengujian secara parsial (Uji-t). Menunjukkan bahwa variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [5].
2. Lanny S. Worang, Agusta L. Repi dan Lucky O.H Dotulong (2017) yang berjudul, “Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Manado Sarapung”. Sampel pada penelitian ini berjumlah 67 karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda, uji F, uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik dan stres kerja secara simultan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa konflik mempunyai hasil positif yang

signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial stres kerjamempunyai hasilnegatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan [27].

3. Fikratunil Khasifah dan Rini Nugraheni (2016) yang berjudul, “Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana)”. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Pemali Juana yang berjumlah 229 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling stratified proportional random sampling diperoleh sebanyak 69 orang. Hasil penelitian secara simultan disiplin, beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, secara parsial disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sedangkan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai [28].
4. Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan, Victor P.K. Lengkong (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Amanah Finance Di Manado”. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Jumlah populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 35 orang karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance, Manado. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan [29].
5. Stefanny Elizabeth Leonora Lalu & S L. H. V. J. Lapiian (2016) yang berjudul “Analisa Pengaruh dari Konflik Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Kantor Pusat PT.Bank SulutGo)”. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Jumlah populasi dan sampel pada penelitian ini adalah 301 orang karyawan dan dengan jumlah responden untuk kuesioner adalah 100 orang karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan konflik kerja dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank SulutGo (kantor pusat). Secara parsial konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [30].

Tabel 2.2. Review Penelitian Terdahulu

Nama Penelitian	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
R. Joko Sugiharjo dan Friska Aldata (2018)	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Salemba	Variabel Dependen: Y = kinerja karyawan  Variabel independen: X <sub>1</sub> = beban kerja X <sub>2</sub> = motivasi kerja	Secara simultan : 1. Beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Secara parsial : 1. Beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Lanny S. Worang, Agusta L. Repi dan Lucky O.H Dotulong (2017)	Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Manado Sarapung	Variabel Dependen: Y = kinerja karyawan  Variabel independen: X <sub>1</sub> = konflik X <sub>2</sub> = stres kerja	Secara simultan : 1. Konflik dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Secara parsial : 1. Konflik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan
Fikratunil Khasifah dan Rini Nugraheni (2016)	Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana )	Variabel Dependen: Y = kinerja pegawai  Variabel independen: X <sub>1</sub> = disiplin kerja X <sub>2</sub> = beban kerja X <sub>3</sub> = lingkungan kerja	Secara simultan : 1. Disiplin kerja, beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Secara parsial : 1. Disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan, Victor P.K. Lengkong (2016)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Amanah Finance Di Manado	Variabel Dependen: Y = kinerja karyawan  Variabel independen: X <sub>1</sub> = kepemimpinan X <sub>2</sub> = motivasi kerja	Secara simultan : 1. Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan  Secara parsial : 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Stefanny Elizabeth Leonora Lalu & S L. H. V.	Analisa Pengaruh dari Konflik Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian	Variabel Dependen: Y <sub>1</sub> = kinerja karyawan	Secara simultan : 1. Konflik kerja dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

(Sambungan Tabel 2.1.)

Nama Penelitian	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
J. Lopian (2016)	pada Kantor Pusat PT.Bank SulutGo)	Variabel independen: $X_1$ = konflik kerja $X_2$ = stress kerja	Secara parsial : 1.Konflik kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### 1.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya, maka penulis membuat kerangka konseptual yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas (beban kerja, motivasi kerja dan konflik kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), maka akan dirumuskan dengan satu kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 3.2. Kerangka Konseptual**

### 1.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data [31].

Berdasarkan dari kerangka konseptual yang telah diuraikan dan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

#### **2.4.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Beban kerja kuantitatif akan menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab yang besar atas pekerjaan yang diampunya [15]. Karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan yang mengakibatkan berkurangnya performa dalam bekerja dan berakhir pada hasil kinerja yang menurun. Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan [5]. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa :

H<sub>1</sub>: Beban Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia kantor cabang utama Asia.

#### **2.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.**

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab [7]. Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi. Motivasi berfungsi untuk merangsang kemampuan karyawan maka akan tercipta hasil kinerja yang maksimal. Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan [5]. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa :

H<sub>2</sub>: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia kantor cabang utama Asia.

### 2.4.3 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan antara konflik dan kinerja itu sangat erat tetapi bukanlah suatu kondisi sebab akibat. Konflik organisasi dapat menyebabkan tingkat kinerja seseorang meningkat atau menurun. Tergantung pada sejauh mana pihak-pihak yang bersangkutan mempersepsi konflik. Di sisi lain, tidak semua personel yang memiliki kinerja baik itu bebas dari konflik, bahkan memungkinkan sebaliknya. Pada awalnya konflik organisasi mengakibatkan peningkatan kinerja organisasi. Namun pada titik tertentu, konflik menjadi kondisi yang merugikan bagi organisasi karena konflik menjadi tidak terkendali [17]. Pada prinsipnya karyawan dalam bekerja selalu menginginkan suatu organisasi atau perusahaan yang nyaman dan terutama terhindar dari konflik kerja. Adapun konflik yang sengaja ditimbulkan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawannya yang bertujuan untuk peningkatan kinerja, seperti contoh adanya perbedaan gaji antara karyawan A dengan karyawan B dimana besarnya gaji diukur dari kinerja masing-masing karyawan. Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel konflik kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan [27]. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa :

H<sub>3</sub>: Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia kantor cabang utama Asia.

### 2.4.4 Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan, maka manajemen perusahaan perlu memperhatikan hal-hal apa saja yang dapat menimbulkan beban kerja pada karyawan, pemberian motivasi kerja yang bersifat positif bagi karyawan dan menjaga agar tidak timbul konflik kerja yang dapat merugikan perusahaan. Apabila hal-hal tersebut berdampak negatif kepada karyawan maka dapat memberikan hasil kinerja yang buruk sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa :

H<sub>4</sub>: Beban kerja, motivasi kerja dan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia kantor cabang utama