

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Semangat Kerja**

###### **2.1.1.1 Definisi Semangat Kerja**

Semangat kerja atau bisa disebut moral merupakan hal yang sudah seharusnya dimiliki oleh setiap anggota dari organisasi agar produktivitas kerjanya meningkat oleh sebab itu selayaknya setiap instansi selalu berusaha agar semangat kerja pegawainya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi maka akan diharapkan aktivitas instansi dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dengan mudah dicapai (Tohardi 2000)

Pengertian yang dikemukakan oleh Nawawi (2003) bahwa, “Semangat kerja merupakan suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya”. Semangat kerja adalah kegiatan pekerjaan yang dilakukan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan itu dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito dalam Tohardi, 2006:427).

Semangat Kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama menurut (Moekijat : 2009 : 130). Menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh Darmawan (2013:77) mengatakan:

Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan memotivasi mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Adapun pengertian semangat kerja menurut para ahli lainnya, Sri Widodo (2015:104) menjelaskan bahwa: “Semangat kerja adalah mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerja baik maka perusahaan memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja” Sastrohadiwiryo(2008:30) semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sebab dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan Kesimpulan semangat kerja pada tabel 2.1 di bawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Definisi Dan Kesimpulan Semangat Kerja**

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Definisi
1	2003	Nawawi	Semangat kerja merupakan suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
2	2003	Sastrohadiwiryo	semangat kerja yaitu suatu kondisi mental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok

			yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan kantor
3	2009	Moekijat	Semangat Kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama
4	2013	Darmawan	Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan memotivasi mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif
5	2015	Sri Widodo	Semangat kerja adalah mencerminkan kondisi karyawan dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerja baik maka perusahaan memperoleh keuntungan, seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya keluar masuk karyawan dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja

**Sumber: Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan Table 2.1 diatas bahwa Semangat Kerja adalah suatu dorongan dari diri pribadi seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dengan penuh kegairahan yang tinggi, dan rasa ingin menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik serta lebih cepat.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel diatas, definisi yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu definisi yang digunakan oleh Nawawi (2003) yang menjelaskan bahwa semangat kerja adalah suasana batin seorang karyawan yang berpengaruh pada usahanya untuk mewujudkan suatu tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, pernyataan definisi tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di Pusat Survei Geologi pada Sub-Bagian Umum dan Kepegawaian. Dimana semangat kerja pegawai dinilai masih kurang karena suasana batin yang

dirasakan oleh pegawai dirasa kurang baik sehingga menyebabkan terganggunya mencapai sebuah tujuan.

### **2.1.1.2 Indikator Semangat Kerja**

Untuk melihat naiknya semangat kerja maka suatu organisasi sebaiknya menetapkan penilaian berdasarkan indikator-indikatornya sebagai standar pengukur semangat kerja tersebut. Menurut (Nitisemito dalam darmawan 2013;80) menyatakan bahwa indikator-indikator meningkatnya semangat kerja adalah:

#### 1. Absensi

Karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sahlibur dan pemberhentian kerja.

#### 2. Kerjasama

Kerja sama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.

#### 3. Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan. Dan harus dapat di terapkan di perusahaan.

#### 4. Kepuasan Kerja

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

Sedangkan menurut mokijat (2003) indikator untuk semangat kerja adalah sebagai berikut:

##### a. Kesetiaan

Kesetiaan merupakan kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan.

##### b. Kegembiraan atas pekerjaan

Perasaan senang terhadap pekerjaan merupakan perasaan senang pada diri pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan. Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi

##### c. Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain

##### d. Ketaatan pada Kewajiban

Ketaatan kepada kewajiban merupakan tindakan karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan apakah bisa menaatinya

Berdasarkan Kajian tersebut dapat disusun indikator Semangat Kerja, Sebagaimana Nampak dalam Tabel 2.2 berikut ini.

**Tabel 2.2**  
**Indikator Semangat Kerja**

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator
1	1995	Strees et al.	Pekerjaan yang terpecah-pecah, Kerja yang berulang-ulang, Terlalu sedikit menggunakan keterampilan, Daur kerja pendek, Kerja remeh serta tidak adanya dukungan sosial
2	2002	NitiseMITO	Presensi karyawan di tempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerjasama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja
3	2014	Nawawi	Bekerja Keras, keaktifan, kreatifitas, inisiatif, partisipasi
4	2002	Tohardi	Rendahnya produktivitas, Tingkat absensi, Labour turn over, tingkat kerusakan, Kegelisahan dimana-mana, Tuntutan yang sering terjadi, Pemogokan
5	2003	Moekijat	Kegembiraan, Kerjasama, Kebanggaan dalam dinas, Ketaatan kepada Kewajiban, Kesetiaan
6	2006	Purwanto	Antusiasme, Keaktifan, inisiatif, loyalitas,
<b>Sumber: Hasil Olah Peneliti</b>			

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai semangat kerja, Kemudian dengan Merujuk kepada salah satu Indikator dari (Nawawi dalam Nofirda 2014) yang sesuai dengan objek penelitian pada organisasi yaitu Bekerja Keras, keaktifan, Kreatifitas, Inisiatif, Partisipasi Yang memiliki arti sebagai berikut:

1. Bekerja Keras

kegiatan yang dikerjakan secara sungguh-sungguh tanpa mengenal lelah atau berhenti sebelum target kerja tercapai dan selalu

mengutamakan atau memperhatikan kepuasan hasil pada setiap kegiatan yang dilakukan.

2. Keaktifan dalam kegiatan

Menurut Mulyono,( Kurniati, 2009: 12 ) keaktifan adalah kegiatan atau aktivitas atau segala sesuatu yang dilakukan atau kegiatan-kegiatan yang terjadi baik fisik maupun non fisik.

3. Kreatifitas dalam melaksanakan tugas

Menurut Supriadi dalam Yeni Rachmawati (2005:15) mengutarakan bahwa kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada.

4. Inisiatif

kemampuan seseorang untuk mengenali masalah maupun peluang dan dapat mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah atau menangkap peluang tersebut, orang yang memiliki sikap inisiatif dengan segera dapat melihat masalah yang muncul dan mencari solusi atas permasalahan tersebut, solusinya dapat langsung dilakukan sehinggamasalahnya dapat segera diselesaikan.

5. Partisipasi

partisipasi adalah suatu keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya.

### **2.1.1.3 Manfaat Semangat Kerja**

Dalam melaksanakan pekerjaan dengan bersemangat, akan banyak sekali manfaat yang akan diperoleh, diantaranya:

- a. Pekerjaan akan cepat selesai dan hasil dari pekerjaan akan baik  
(Nitisemito dalam Tohardi, 2006:427)
- b. Akan mudah dalam mencapai prestasi kerja dengan maksimal  
(Hasibuan, 2005:94)
- c. Semangat kerja yang tinggi mendorong seseorang untuk bekerja dengan hati-hati dan teliti
- d. Semangat kerja memudahkan seseorang meraih suatu prestasi
- e. Dengan semangat kerja, produktivitas akan meningkat
- f. Semangat kerja dapat membentuk seseorang menjadi pribadi yang bertanggung jawab dan pantang menyerah.

### **2.1.1.4 Upaya Meningkatkan Semangat Kerja**

Upaya untuk meningkatkan Semangat Kerja bisa dilakukan dengan Pembinaan semangat kerja para pegawai, hal ini perlu dilakukan terus-menerus agar para pegawai menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi demikian, para pegawai diharapkan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini perlu diperhatikan oleh setiap organisasi demi berjalannya kehidupan organisasi tersebut. Dalam hal ini pimpinan diwajibkan selalu berupaya untuk memelihara semangat kerja para pegawainya dengan melakukan berbagai cara. Salah satunya dengan cara mendengarkan masukan-masukan saran yang diberikan oleh para pegawai, dengan begitu pegawai

akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin, sehingga semangat kerja dapat tercapai.

Upaya lainnya adalah dengan cara pimpinan dapat menempatkan dirinya bersama-sama dengan para bawahan, sehingga pimpinan dapat mengetahui ada atau tidaknya semangat kerja yang tinggi dari para pegawai.

#### **2.1.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi turun atau melemahnya semangat kerja menurut (nitisemito, 2010) yaitu:

1. Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia kerjakan sehingga semangat kerja akan menurun.

2. Lingkungan Kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

3. Kurangnya disiplin kerja

Kurangnya kedisiplinan akan mempengaruhi terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

4. Gaya kepemimpinan yang Buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pemimpin terlalu otoriter dengan mementingkan kepentingan perusahaan tanpa mempedulikan pegawai, maka semangat kerja pegawai akan menurun.

#### 5. Kurang Informasi

Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, karena informasi yang dibutuhkan karyawan sangat kurang. Dari pendapat para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi turunnya semangat kerja ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya, maka instansi harus dapat mengurangi faktor-faktor tersebut dengan baik agar tidak menjadi masalah yang mengakibatkan semangat kerja pegawai menurun.

### **2.1.2 Konflik Kerja**

#### **2.1.2.1 Definisi Konflik Kerja**

Konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara *negative* mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/ seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama ( S.P. Robbin 2006), sementara Menurut Luthans dalam Sri Widodo (2015:63) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan.

Adapun pendapat lain yang mengatakan konflik kerja adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta bergantung aktivitas kerja (Tommy 2010). Sunyoto (2012: 218) menjelaskan bahwa konflik kerja adalah:

ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Menurut (T. Hani Handoko 2002 Dalam Ratu Erlina 2017) pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

konflik kerja merupakan interaksi orang yang saling tergantung, merasakan ketidaksetujuan dan menentang kepentingan, ketidakcocokan dan terdapat kemungkinan gangguan, dan emosi negatif dari orang lain, menurut Bao (2016). Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting (Tri Suyantiningsih et al 2018)

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun definisi dan Kesimpulan Konflik Kerja pada tabel 2.3 di bawah ini:

**Tabel 2.3**  
**Definisi Dan Kesimpulan Konflik Kerja**

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Definisi
1	2006	S.P. Robbins	konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/ seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama
2	2010	Tommy	bahwa konflik kerja adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta bergantung aktivitas kerja
3	2012	Sunyoto	ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.
4	2015	Luthans dalam Sri Widodo	konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan
5	2016	Bao	konflik kerja merupakan interaksi orang yang saling tergantung, merasakan ketidaksetujuan dan menentang kepentingan, ketidakcocokan dan terdapat kemungkinan gangguan, dan emosi negatif dari orang lain.

**Sumber: Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan Tabel 2.3 maka dapat ditarik Kesimpulan bahwa Konflik Kerja adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/ seseorang yang menjadi kepedulian pihak pertama.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel diatas, maka definisi yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang digunakan oleh S.P. Robbins (2006) yaitu konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika suatu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi atau akan mempengaruhi sesuatu/seseorang yang menjadi

kepedulian pihak pertama, pernyataan definisi tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di Pusat Survei Geologi pada Sub-Bagian Umum dan Kepegawaian. Dimana pegawai memiliki hubungan antara rekan kerja yang dirasa kurang harmonis yang membuat individu memandang negatif dengan individu lainnya.

#### **2.1.2.2 Indikator Konflik Kerja**

Untuk melihat suatu Konflik kerja maka suatu organisasi sebaiknya menetapkan penilaian berdasarkan indikator-indikatornya sebagai standar pengukur konflik kerja tersebut. Menurut Kusnadi (2004) mengatakan bahwa indikator konflik kerja yaitu:

a. Friksi/pertentangan antar individu dan kelompok

Individu yang berada dalam kelompok lain biasanya akan mendapat atau akan dipengaruhi oleh kebiasaan kelompok tersebut sehingga ketika kembali kepada kelompoknya seringkali tanpa menyadari telah membawa gagasan atau kebiasaan kelompok lain.

b. Komunikasi yang lemah

Hal ini terjadi karena keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang salah. Dua kelompok akan bergerak ke arah berlawanan berdasarkan permasalahan yang sama.

c. Perasaan Iri hati

Hal ini disebabkan karena adanya perlakuan dan sikap yang tidak adil dari pimpinan kepada bawahan, baik secara individual maupun secara kelompok.

Adapun indikator menurut Fitriana (2013) yang mengemukakan indikator-Indikator konflik kerja yaitu

1. Kesalahan Komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2. Perbedaan Tujuan

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

3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

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

4. Interdependensi Aktivitas Kerja

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.

5. Kesalahan Dalam Afeksi

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

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun indikator Konflik Kerja, Sebagaimana Nampak dalam Tabel 2.4 berikut ini

**Tabel 2.4**  
**Indikator Konflik Kerja**

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator
1	2003	Kusnadi	Pertentangan antara individu dan kelompok, Komunikasi yang lemah, Perasaan iri hati
2	2006	S.P Robbins	Komunikasi, S
3	2011	Veitzhal rivai	Tujuan yang saling bertentangan, Tuntutan tugas, Konflik antarindividu, Perbedaan tujuan, Perbedaan tindakan, Konflik antaranggota kelompok, Konflik antarkelompok
4	2013	Fitriana	Kesalahan komunikasi, Perbedaan tujuan, Perbedaan dalam penilaian atau persepsi, Interdependensi aktivitas kerja, Kesalahan dalam afeksi
5	2014	Sedarmayanti	Komunikasi, Struktur Organisasi, Pribadi
6	2015	Boles et al. (dalam Roboth)	Tekanan kerja, Banyaknya tuntutan tugas, Kurangnya kebersamaan keluarga, Sibuk dengan pekerjaan, Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

. **Sumber: Dan Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan beberapa pendapat ahli pada Tabel 2.4 mengenai Konflik Kerja, Kemudian dengan Merujuk kepada salah satu Indikator dari Robbins (2006) yang sesuai dengan objek penelitian pada organisasi yaitu Komunikasi, Struktur, Pribadi yang memiliki arti yaitu:

a. Komunikasi

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik.

#### b.Struktur

digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok.

#### c.Pribadi

Kategori terakhir potensi sumber konflik adalah factor-faktor pribadi. Factor itu mencakup sistem nilai individu setiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan indiosinkrasi dan perbedaan individu. Tipe kepribadian tertentu berpotensi mendorong konflik. Perbedaan sistem ini merupakan kejelasan dalam penelitian yang beranekaragam seperti prasangka, ketidaksepakatan, penelitian yang berebda. Perbedaan sistem nilai merupakan sumber yang penting yang dapat menciptakan potensi konflik.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Kerja**

Terdapat banyak pendapat dan teori terkait tentang faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja. Salah satu teori tentang faktor yang mempengaruhi konflik kerja dinyatakan oleh Wirawan. Wirawan (2010: 24) menyatakan ada 8 faktor yang mempengaruhi konflik kerja, yaitu:

1. Asumsi individu. Asumsi seseorang mengenai konflik kerja akan mempengaruhi pola perilakunya dalam menghadapi situasi konflik kerja. Ketika seseorang telah memiliki asumsi pandangan tentang konflik kerja maka ia akan berfikir bagaimana caranya mengatasi konflik kerja tersebut.
2. Persepsi mengenai penyebab konflik kerja. Persepsi seseorang mengenai penyebab konflik kerja akan mempengaruhi gaya manajemen konfliknya. Persepsi seseorang yang menganggap penyebab konflik kerja menentukan kehidupan atau harga dirinya akan berupaya untuk berkompetisi dan memenangkan konflik kerja.
3. Ekspektasi atas reaksi lawan konflik kerja. Seseorang yang menyadari bahwa ia menghadapi konflik kerja akan menyusun strategi dan taktik untuk menghadapi lawan konfliknya.
4. Pola komunikasi dalam interaksi konflik kerja. Konflik kerja merupakan proses interaksi komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat konflik kerja.
5. Kekuasaan yang dimiliki. Konflik kerja merupakan permainan kekuasaan di antara pihak-pihak yang terlibat konflik.
6. Pengalamn menghadapi situasi konflik kerja. Proses interaksi konflik kerja dan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh pengalaman mereka dalam menghadapi konflik dan penggunaan gaya manajemen konflik tertentu

7. Sumber yang dimiliki. Gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sumber-sumber yang dimilikinya. Sumber tersebut dapat berupa kekuasaan, pengetahuan, pengalaman, dan bahkan uang.
8. Keterampilan berkomunikasi. Keterampilan berkomunikasi seseorang akan memengaruhinya dalam memilih gaya manajemen konflik. Hal-hal yang dipaparkan tersebut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja yang dikemukakan oleh Wirawan (2010: 24). Penulis menggunakan teori tersebut dari sekian banyak teori lain terkait faktor yang mempengaruhi konflik kerja dikarenakan teori tersebut memiliki poin yang serasi dengan konflik kerja yang diteliti oleh penulis.

#### **2.1.2.4 Jenis-Jenis Konflik Kerja**

Ada banyak bentuk konflik yang dapat terjadi dalam organisasi. Menurut kusnadi (2003:69) konflik dapat diklarifikasikan kedalam beberapa jenis konflik agar memudahkan dalam mengidentifikasinya. Namun kali ini peneliti hanya membahas jenis konflik yang berhubungan dengan posisi pelaku yang berkonflik, yaitu:

1. ***Konflik vertical*** yaitu konflik yang terjadi antar tingkatan atas terhadap tingkatan bawah seperti Cara pemaksaan ini dapat dilakukan pada saat tertentu misalnya perusahaan menginginkan perubahan yang mendesak. Efek dari pemaksaan tersebut dapat menimbulkan bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (sabotase).

2. **Avoding** (penghindaran). Penghindaran ini berarti menjauh dari lawan konflik. Cara ini dapat dilakukan jika konflik yang terjadi di antara kedua belah pihak tidak memiliki kebutuhan lanjutan yang berhubungan dengan lawan konflik.
3. **Conpromising** (pengompromian). Cara ini dilakukan agar masing-masing pihak yang berkonflik saling tawar-menawar untuk mendapatkan kesepakatan yang menguntungkan. Cara ini akan berhasil jika di antara kedua belah pihak saling percaya dan saling menghargai.
4. **Collaborating** yang berarti bahwa antara pihak yang berkonflik masih mempertahankan keuntungan yang besar bagi dirinya atau kelompoknya.
5. **Smoothing** (penghalusan) atau conciliation yang berarti tindakan untuk mendamaikan kedua belah pihak yang berkonflik tanpa memecahkan ketidaksepakatan itu sendiri. Conciliation berbentuk mengambil muka (menjilat) dan pengakuan. Conciliation cocok digunakan apabila kesepakatan itu sudah tidak relevan lagi dalam hubungan kerja sama.

#### **2.1.2.5 Pandangan Tentang Konflik**

konflik dalam organisasi disebut dengan The Conflict Paradox, yaitu pandangan bahwa disisi lain konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tapi disisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasi konflik (Robbins 2003;137). Pandangan ini dibagi menjadi 3 bagian yaitu:

**1. Pandangan tradisional (*the traditional view*)**

Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu buruk, sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.

**2. Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*)**

Konflik dipandang sebagai peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan antar manusia, serta merasionalkan eksistensinya sehingga tidak dapat dihilangkan dan bahkan ada kalanya bermanfaat pada kinerja individu atau kelompok ataupun organisasi. Jadi kemungkinan konflik ialah hal yang wajar dan tidak terelakan dalam setiap kelompok, suatu peristiwa alamiah dalam kelompok maupun organisasi.

**3. Pandangan interaksionis (*the intraction view*)**

Konflik dipandang bahwa kelompok yang kooperatif, tenang damai dan serasi cenderung menjadi apatis, stress, tidak tanggap terhadap kebutuhan maupun inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dalam pendekatan ini mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimal berkelanjutan dari suatu konflik sehingga cukup membuat kelompok itu tetap semangat, kritis diri dan kreatif. Konflik bukan hanya suatu pandangan yang positif dalam sebuah kelompok, tetapi mutlak perlu bagi sebuah kelompok agar bekerja secara efektif.

Menurut Robbins dalam Handoko (2009:346) Terdapat tentang pandangan tradisional dan pandangan baru (pandangan interaksionis) tentang konflik. Perbedaan pandangan tersebut yaitu:

#### **Pandangan Tradisional**

1. Konflik dapat dihindarkan.
2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.
3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.
4. Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.
5. Pelaksanaan organisasi yang optimal membutuhkan

#### **Pandangan Baru**

1. Konflik tidak dapat dihindarkan.
2. Konflik timbul karena banyak sebab.
3. Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4. Tugas manajemen mengelola tingkat konflik dan penyelesaian.
5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

#### **2.1.2.6 Manfaat Konflik Kerja**

Konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif jika konflik tersebut dimanajemen dengan baik. Ade Florents (2010) mengemukakan beberapa manfaat dari konflik, yaitu :

- a. Konflik akan mencegah stagnasi.
- b. Konflik akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya rasa penting dan keingintahuan.
- c. Konflik akan menjadi media pengungkapan persoalan, sehingga dapat di pelajari jalan pemecahannya.
- d. Konflik merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik perorangan maupun perubahan sosial.
- e. Konflik dapat membantu bagi pengujian kemampuan, sangat berguna untuk keperluan belajar dan pengembangan.
- f. Konflik dapat membantu orang – orang dan kelompok untuk menciptakan identitas dan citra mereka.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti 2017). Adapun pengertian lain tentang Lingkungan Kerja menurut (Sedarmayanti 2001 dalam Elina Pratiwis 2018)

lingkungan kerja merupakan seluruh alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana dia bekerja, metode kerja yang dilakukan baik perorangan maupun kelompok. Penting untuk memperhatikan lingkungan kerja karena lingkungan kerja mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja terpersepsi adalah sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan tentang lingkungan kerja yang dirasakan di organisasi.

Adapun pendapat lain yang mengatakan Lingkungan Kerja yang baik dan nyaman mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, serta erat kaitannya dengan kepuasan kerja jika dilihat dari sikap kerja karyawan sebagai salah satu dampak dari keadaan lingkungan kerja tersebut (Putri, et, al 2013). Sementara Menurut Lewa & Subowo (2005) berpendapat bahwa:

lingkungan kerja harus mempunyai desain yang sedemikian rupa supaya pekerja bisa menciptakan hubungan kerja yang mengikat para pekerja terhadap lingkungannya. Lingkungan kerja baru bisa dikatakan baik apabila para pekerja dapat melaksanakan kegiatan bekerja dengan aman, sehat, dan nyaman karena lingkungan kerja yang buruk akan memberikan dampak yang buruk pula bagi perusahaan karena membuat para pekerjanya tidak dapat bekerja secara optimal.

Lingkungan kerja ialah suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri dari tempatnya melakukan pekerjaan terhadap perilaku dan sikap yang diberikan pekerja dimana hal itu berhubungan dengan proses terjadinya berbagai perubahan psikologis yang disebabkan oleh hal yang dialami di dalam pekerjaannya atau didalam kondisi tertentu yang perlu mendapat perhatian yang lebih oleh organisasi yang bisa memberikan kebosanan dalam bekerja, kerja yang selalu monoton serta kelelahan kerja Menurut Schultz & Schultz (2006). Menurut Siagian (2014:56) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Lingkungan sendiri mempunyai arti suatu lokasi, tempat. Jadi lingkungan kerja adalah suatu lokasi atau tempat untuk melakukan aktifitas kegiatan atau pekerjaan. Suatu tempat atau lokasi bekerja yang dimana hendaknya membuat pekerja merasa aman dan tidak merasa canggung dalam melakukan pekerjaan (Andi, dkk, 2005 dalam Iqbal 2014)

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun definisi dan Kesimpulan Lingkungan Kerja pada tabel 2.5 di bawah ini:

**Tabel 2.5**  
**Definisi Dan Kesimpulan Lingkungan Kerja**

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Definisi
1	2002	Nitisemito	Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya
2	2006	Scultzh	Lingkungan kerja ialah suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri dari tempatnya melakukan pekerjaan terhadap prilaku dan sikap yang di berikan pekerja di mana hal itu berhubungan dengan proses terjadinya berbagai perubahan psikologis yang di sebabkan oleh hal yang di alami di dalam pekerjaannya atau di dalam kondisi tertentu yang perlu mendapat perhatian yang lebih oleh organisasi iyang bisa memberikan kebosanan dalam berkerja, kerja yang selalu monoton serta kelelahan kerja.
3	2010	Sutrisno	Lingkungan kerja juga dapat diartikan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan, lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut
4	2014	Siagian	mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari.
5	2017	Sedarmayanti	lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan

**Sumber: Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan Tabel 2.5 maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja adalah lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung sehari-hari demi mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Dilihat dari beberapa Definisi yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, maka konsep yang digunakan penulis untuk untuk penelitian ini merujuk pada salah satu konsep yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017) yang mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan, penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di Pusat Survei Geologi pada Sub-Bagian Umum dan Kepegawaian. Dimana Pegawai merasa fasilitas yang diberikan kurang memadai, sehingga menyebabkan terhambatnya proses aktivitas pekerjaan.

#### **2.1.3.2 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Robbins (2013) indikator-indikator yang terdapat di lingkungan kerja, yaitu :

1. Suhu Udara

dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

2. Kebisingan

suara-suara yang konstan atau dapat diramalkan pada umumnya tidak menyebabkan penurunan prestasi kerja sebaliknya efek dari suara-suara yang tidak dapat diramalkan memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.

3. Penerangan

Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya.

#### 4. Mutu Udara

Udara yang tercemar dapat mengganggu kesehatan pribadi pegawai. Udara yang tercemar di lingkungan kerja dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, lekas marah dan depresi.

#### 5. Keamanan ditempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja.

Adapun penjelasan indikator Lingkungan kerja menurut (Sarwanto 1998) yang mengatakan bahwa Lingkungan Kerja memiliki Indikator:

1. Tata ruang yang tepat dan mampu memberikan keleluasaan bekerja para karyawan.
2. Pencahayaan memadai, sehingga mampu mendukung kinerja karyawan.
3. Drainase dan ventilasi yang baik sehingga tercipta suhu dan kelembapan ruangan.
4. Pengaturan ruang yang memungkinkan penciptaan ruangan yang tenang dari suara bising.

Berdasarkan Kajian tersebut dapat disusun indikator Lingkungan Kerja, Sebagaimana Nampak dalam Tabel 2.6 berikut ini.

**Tabel 2.6**  
**Indikator Lingkungan Kerja**

<b>NO.</b>	<b>Tahun</b>	<b>Sumber Referensi</b>	<b>Indikator</b>
<b>1</b>	<b>2005</b>	<b>Mangkunegara</b>	Penerangan, Temperatur, Kelembaban, Sirkulasi udara, Kebisingan ditempat kerja, Tata warna di ruangan kerja, Dekorasi, Musik di tempat kerja, Keamanan

2	2006	DeStefano	Prosedur Kerja, Standar Kerja, Pertanggung jawaban supervisor, Kejelasan tugas, Sistem penghargaan, Hubungan antar karyawan
3	2010	Ambarani	kesehatandan vitalitas, lingkungan fisik, peralatan, budaya organisasi, dan keamanan.
4	2011	Sedarmayanti	Lingkungan kerja fisik, Lingkungan Kerja Non-fisik
5	2013	Robbins	Suhu udara, Kebisingan, Penerangan, Mutu Udara, Keamanan ditempat Kerja
6	2014	Christo	Keadaan udara didalam ruangan, Kebisingan di lingkungan tempat bekerja, Vibrasi atau getaran-getaran yang dapat mempengaruhi kinerja, Tingkat pencahayaan dalam ruangan, Penataan ruangan.

**Sumber: Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai Lingkungan Kerja, Kemudian dengan Merujuk kepada salah satu Indikator dari Sedarmayanti (2011:26), yang sesuai dengan objek penelitian pada organisasi yaitu Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan kerja non-fisik Yang memiliki arti sebagai berikut:

- **Lingkungan Kerja Fisik**

adalah semua keadaan yang bersifat fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

1. Lingkungan yang secara langsung berhubungan dengan pegawai tersebut, contohnya seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya).

2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (non fisik) dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti: penerangan, temperature, kelembaban, sirkulasi udara, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, tata warna, dekorasi, musik, keamanan, dan lain-lain”

- Lingkungan Kerja Non-Fisik

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2011:31), mengemukakan bahwa: “lingkungan kerja non fisik adalah segala keadaan yang terjadi yang berhubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”.

Berdasarkan kedua definisi indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Penerangan Cahaya ditempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat penting manfaatnya, guna mendapat keselamatan dan kelancaran dalam bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

- 2) Suhu Udara

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat

menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

### 3) Kebersihan

Ruang kerja yang bersih, rapi, sehat dan aman akan menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja. Hal ini akan meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan dan secara tidak langsung akan meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

### 4) Kebisingan Di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup yang menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian.

### 5) Peralatan kantor memadai

Peralatan kantor yang memadai akan mempermudah bagi para pegawai dalam bekerja, sehingga dapat mempercepat tujuan perusahaan tercapai. (Sedarmayanti 2001)

### 6) Tata warna di tempat kerja

Memberikan pewarnaan yang lembut pada ruangan kerja akan mempengaruhi semangat dan kegairahan para karyawannya. Dalam

lingkungan kerja harus diperhatikan tentang masalah warna sebab warna mempengaruhi jiwa seseorang yang ada disekitarnya

7) Keamanan Tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya.

8) Hubungan antar rekan kerja

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

9) Hubungan antara atasan dengan bawahan

Hubungan secara harmonis antar atasan dan bawahan akan menyebabkan pegawai bekerja dengan semangat yang tinggi dan akan loyal terhadap perasaan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik sehingga difaktai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh kondisi lingkungan yang sesuai. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, yang akan mempengaruhi karyawan baik langsung atau tidak langsung lingkungan kerja itu sendiri mencakup beberapa *factor* (Sri Widodo 2016:94). Selanjutnya Sri Widodo (2016:96)

menyatakan adabeberapa fator yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik dikaitkan dengan kemampuan karyawan yaitu:

1. Lingkungan Kerja Non Fisik:
  - a) Penerangan cahaya ditempat kerja
  - b) Temperatur di tempat kerja
  - c) Kelembapan di tempat kerja
  - d) Sirkulasi udara ditempat kerja
  - e) Kebisingan ditempat kerja
  - f) Getaran mekanisme di tempat kerja
  - g) Bau-bauan ditempat kerja
  - h) Tata warna di tempat kerja
  - i) Dekorasi ditempat kerja
  - j) Keamanan ditempat kerja
2. Lingkungan Kerja Non Fisik Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2013:27) adalah:
  - a) Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikang pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
  - b) Kerjasama antara kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasamanyang baik diantara kelompok yang ada.
  - c) Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunkasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

#### **2.1.3.4 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja didalam perusahaan/instansi sangat penting diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektivitas yang bekerja dalam perusahaan. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Siagian (2014:57) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

#### **2.1.4 Kinerja**

##### **2.1.4.1 Definisi Kinerja**

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan Menurut Bangun (2012: 231). Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu. (I Budiarti 2013:5). Sementara menurut Rivai et al (2011), menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata sebagai pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran mereka dalam organisasi.

Adapun pernyataan lainnya adalah Kinerja karyawan yang dirasakan mewakili kepercayaan umum karyawan tentang perilaku dan kontribusinya dalam keberhasilan organisasi menurut (Ahmad dan Shahzad 2011). Menurut Hasibuan (2008:94), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Dessler (2000:41), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sedarmayanti 2015 dalam Yogie Rahmat 2019)

Kinerja menurut (Mangkunegara 2011 dalam Aloysius Eka 2018) adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan Kesimpulan Kinerja pada tabel 2.7 di bawah ini:

**Tabel 2.7**  
**Definisi Dan Kesimpulan Kinerja**

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Definisi
1	2000	Nawawi	kinerja dapat diartikan sebagai proses organisasi dalam melakukan penilaian terhadap pegawai atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2	2008	Robbins	kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan
3	2011	Rivai et al.	menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata sebagai pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran mereka dalam organisasi .
4	2012	Bangun	hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.
5	2013	Isnir Budiarti	Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu

**Sumber: Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan Tabel 2.7 maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan sesuai dengan peran mereka masing masing.

Dilihat dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, maka definisi yang digunakan penulis untuk untuk penelitian ini merujuk pada salah satu konsep yang dikemukakan oleh Bangun (2012) yang mengatakan bahwa Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di Pusat Survei Geologi pada Sub-Bagian Umum dan Kepegawaian. Dimana hasil dari realisasi kinerja yang diberikan oleh pegawai dinilai masih kurang yang artinya persyaratan-persyaratan pekerjaan belum tercapai.

#### 2.1.4.2 Indikator Kinerja

Untuk melihat suatu Kinerja yang diberikan oleh pegawai maksimal atau tidaknya maka suatu organisasi sebaiknya menetapkan penilaian berdasarkan indikator-indikatornya sebagai standar pengukur Kinerja tersebut. Menurut indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

- a) **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Adapun penjelasan indikator lainnya menurut Mangkunegara (2009) yang menjelaskan bahwa untuk melihat kinerja yang baik maka harus dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Taggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Berdasarkan uraian tersebut dapat disusun indikator Lingkungan Kerja, Sebagaimana Nampak dalam Tabel 2.8 berikut ini.

**Tabel 2.8**  
**Indikator Kinerja**

NO.	Tahun	Sumber Referensi	Indikator
1	2003-2010	Bernadin dan Russel dalam Khaerul Umam	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Hubungan antara perorangan
2	2004	Schuler dan Dowling	kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, pengetahuan tentang kerja, kemandirian kerja,

			kehadiran dan ketepatan waktu, pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat, kemampuan supervisi dan teknik
3	2006	Robbins	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, Komitmen Kerja.
4	2009	Mangkunegara	Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan tugas, Tanggung Jawab
5	2012	Bangun	Kuantitas, Kualitas, ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan Kerjasama

**Sumber: Dan Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai Kinerja, Kemudian dengan Merujuk kepada salah satu Indikator dari Bangun (2012) yang sesuai dengan objek penelitian pada organisasi yaitu Kuantitas, Kualitas, ketepatan waktu, Kehadiran, Kemampuan Kerjasama, yang memiliki arti sebagai berikut:

a. Kuantitas

Banyaknya jumlah pekerjaan yang bias dihasilkan oleh pegawai dengan waktu yang telah ditetapkan.

b. Kualitas

diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

c. Kerepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Kehadiran

Keyakinan akan masuknya kerja seorang pegawai setiap hari dan sesuai dengan jam yang telah ditentukan

e. Kemampuan Kerjasama

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain untuk menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga menghasilkan guna yang sebesar-besarnya.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi

terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi

mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap secara mental, secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu karyawan maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktorfaktor tersebut.

#### **2.1.4.4 Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah hasil kerja atas suatu pekerjaan yang dihasilkan dari perilaku nyata seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya didalam suatu perusahaan (I Budiarti 2013:15).

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. (Secasuma 1997 dalam I Budiarti 2009:57).

Menurut Rivai dan Sagala (2013:563), teknik-teknik penilain kinerja meliputi:

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*).

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinghnya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil

kerja karyawan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut

2. Daftar Pertanyaan.

Penelitian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. Metode Catatan Prestasi.

Metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama pada profesional.

4. Metode dengan Pilihan Terarah (*Forced Choice Methode*).

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang penting sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai.

5. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*).

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

6. Skala Peringkat yang Berkaitan dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).

Metode ini merupakan suatu cara penilaian kinerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat kinerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*).

Disini tenaga ahli yang diwakilkan dari personalis turun kelapangan bersamasama dengan ahli SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

8. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test and Observation*).

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan.

9. Pendekatan Evaluasi Komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode ini menggunakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lainnya yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Tiga metode bisa digunakan dari sekian banyak metode dalam penerapan komparatif adalah sebagai berikut:

- a. Metode peringkat.
- b. Distribusi terkendali.
- c. Metode alokasi angka.

Kesimpulan dari pemaparan diatas bahwa penilaian kinerja karyawan sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap karyawan oleh manajer untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan

kelebihan dari kinerja bawahannya, maka manajer dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan.

Berikut Table 2.9 beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan variable-variabel yang diteliti.

**Tabel 2.9**  
**Penelitian Terdahulu Tentang Semangat Kerja, Konflik Kerja, Lingkungan Kerja dan Kinerja**

NO.	Penulis dan tahun	Judul, Metode, Samle	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	<b>Arianto (2013)</b>	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar yaspenslub Demak  Sample: 30 Metode: explanatory	<b>Kedisiplinan</b>  <b>Lingkungan Kerja</b>  <b>Budaya Kerja</b>  <b>Kinerja</b>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar,	<b>Persamaan:</b> Adanya persamaan pada variabel Lingkungan Kerja dan variabel Kinerja  <b>Perbedaan:</b> Perbedaan pada tidak adanya variabel semangat kerja dan konflik kerja.
2	<b>Ferry Setiawan A. A. Sg. Kartika Dewi (2014)</b>	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugrah Sample: 32	<b>Kompensasi</b>  <b>Lingkungan Kerja</b>  <b>Kinerja</b>	Berdasarkan hasil analisis terbukti bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan CV. Berkat Anugrah	<b>Persamaan:</b> Persamaan ada pada variabel lingkungan kerja dan kinerja.  <b>Perbedaan:</b> Perbedaan ada pada tidak adanya variabel semangat kerja dan

					variabel konflik kerja
3	<b>T. M. Giovanni., Ch. Kojo., V.P.K Lengkong. (2015)</b>	Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado	<b>Konflik peran</b>  <b>Konflik Kerja</b>  <b>Stres kerja</b>  <b>Kinerja</b>	Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dengan pengujian secara parsial diketahui variabel Konflik Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<b>Persamaan:</b> Ada pada variable Konflik kerja dan Kinerja yang sama dengan peneliti  <b>Perbedaan:</b> Tidak menggunakan variable Semangat Kerja dan Lingkungan kerja
4	<b>Yohanes Herman Susilo1, Wahyudin2</b>	Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap  Kinerja karyawan  Sample: 100 Metode: Kuantitatif	<b>Konflik Kerja</b>  <b>Stres Kerja</b>  <b>Kinerja</b>	Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji t telah menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dai Sabisu Indonesia.	<b>Persamaan:</b> Sama sama menggunakan Variabel Konflik kerja dan Kinerja  <b>Perbedaan:</b> Tidak adanya variabel Lingkungan kerja dan Semangat Kerja
5	<b>Rina Dwi Handayani (2016)</b>	Pengaruh Lingkungan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja PNS Balitsa Lembang  Sample: 40 Metode: Kuantitatif	<b>Lingkungan Kerja</b>  <b>Semangat Kerja</b>  <b>Kinerja</b>	Lingkungan dan semangat kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi (2R) yang diperoleh dalam pengolahan data sebesar 0,455. Berarti lingkungan dan semangat kerja	<b>Persamaan:</b> Sama sama menggunakan variable Lingkungan Kerja dan Semangat Kerja dan Kinerja  <b>Perbedaan:</b> Tidak adanya variable Konflik Kerja

				dapat menjelaskan variasi atau perubahan kinerja pegawai 45,5%, sedangkan 54,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.	
6	<b>Ahmad Yovandi (2017)</b>	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru,  Sample : 77  Metode: Kuantitatif	<b>Konflik Kerja</b>  <b>Stress Kerja</b>  <b>Semangat Kerja</b>  <b>Kinerja Karyawan</b>	Konflik kerja, stres kerja, dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru	<b>Persamaan:</b> Persamaan dalam variabel Semangat Kerja, konflik kerja dan variabel Kinerja Persamaan pada variabel semangat Kerja dan Variabel Semangat Kerja  <b>Perbedaan:</b> Perbedaan pada variabel stres kerja, sementara peneliti menggunakan variabel lingkungan kerja Perbedaan terletak pada tidak adanya variabel konflik kerja dan lingkungan kerja
7	<b>Agung Surya Dwianto, Pupung Purnamasari, Yodi</b>	Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. YKT Gear Indonesia  Sample: 30	<b>Konflik Kerja</b>  <b>Kinerja Karyawan</b>	Dari hasil penelitian ini dapat di simpulkan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi sederhana, konflik	<b>Persamaan:</b> Adanya persamaan pada variabel konflik dan variabel kinerja

	<b>Pirmansyah (2019)</b>	Metode: Kuantitatif		memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,344	<b>Perbedaan:</b> Tidak terdapat variabel semangat kerja dan variabel stres kerja
8	<b>Sugiarto (2019)</b>	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jaringan Rajawali Nusantara Bandung.  Sample: 30 Metode: Survey	<b>Lingkungan Kerja</b>  <b>Konflik Kerja</b>  <b>Kinerja Karyawan</b>	Hasil Uji t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu nilai thitung (6,935) > ttabel (1,676) Lingkungan kerja sedangkan Konflik Kerja thitung (-6,141) > ttabel (1,676). Dan F hitung (18,003) > F tabel (3,35). Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jaringan Rajawali Nusantara Bandung.	<b>Persamaan:</b> Adanya Persamaan pada variabel Konflik Kerja, variabel lingkungan Kerja dan Variabel Kinerja  <b>Perbedaan:</b> Perbedaan terdapat pada tidak adanya variabel semangat kerja
9	<b>Basilus Redan Werang et al (2019)</b>	Pengaruh Motivasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Guru SD di Distrik Mindiptana, Papua  Sample: 63 Metode: Kuantitatif	<b>Semangat Kerja</b>  <b>Motivasi</b>  <b>Kinerja</b>	Semangat kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD di distrik Mindiptana, Papua, yang diindikasikan oleh nilai $R^2 = 0.210$ dengan nilai signifikansi (p-value) = 0.000. Artinya 21 % 'kinerja guru' SD di distrik Mindiptana, Papua, dapat	<b>Persamaan:</b> Sama sama menggunakan Variabel semangat kerja dan Kinerja  <b>Perbedaan:</b> Tidak adanya variabel Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja

				dijelaskan oleh variabel independen 'semangat kerja guru', sedangkan sisa sebesar 79 % dijelaskan oleh variabel lain	
--	--	--	--	--	--

**Sumber: Hasil Olah (2020)**

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan yaitu dengan kualitas karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Contohnya dengan adanya karyawan yang bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan hasilnya maksimal atau bisa dikatakan efektivitas kerjanya yang baik maka tujuan perusahaan akan mudah dicapai atau diraih. Salah satu dari beberapa faktor pendukung dari kinerja yang diberikan pegawai dengan baik adalah Semangat Kerja yang baik, dan dengan adanya Konflik kerja yang terkendali serta Lingkungan kerja yang mendukung. Dengan adanya semangat kerja yang baik maka karyawan akan dengan sepenuh hati dan bergairah dalam melakukan pekerjaannya, dan apabila seorang karyawan memiliki rasa semangat akan pekerjaannya maka ia akan bekerja keras dalam melakukan pekerjaannya demi tercapainya tujuan perusahaan dengan efektif dan maksimal.

Bukan hanya dari Semangat kerja saja Kinerja dari Pegawai bisa maksimal. Tetapi ada juga faktor lain yang ikut membantu, yaitu adanya konflik kerja yang terkendali dengan baik. Ada 2 kemungkinan yang akan terjadi apabila adanya konflik dalam pekerjaan:

1. Akan membantu karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan apabila konflik terkendali dengan baik.
2. Akan menghambat karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan apabila konflik tidak bisa dikendalikan dengan baik.

Hal lain yang jelas perlu diperhatikan adalah lingkungan kerja di organisasi tersebut, tanpa adanya lingkungan kerja yang membuat pegawai nyaman dalam bekerja maka aktivitas pekerjaan akan terganggu sehingga akan menyebabkan tujuan organisasi terhambat.

Dalam teori yang dikatakan oleh ahli ada banyak yang bisa menentukan tercapainya kinerja yang maksimal. Namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis tentang kinerja yang berada di Pusat Survei Geologi pada Sub-Bagian Umum dan Kepegawaian. Yang paling dominan adalah Semangat Kerja, konflik kerja dan Lingkungan Kerja

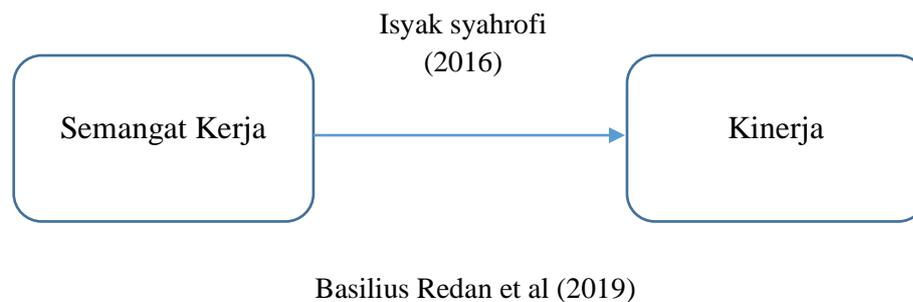
### **2.2.1 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ishak (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BANGKINANG DI PEKANBARU” menyatakan bahwa ada pengaruh yang diberikan dari semangat kerja terhadap kinerja secara positif yang melihat dari semangat kerja para karyawan dikategorikan baik, itu terlihat dari hasil rekapitulasi variabel semangat kerja yang mana dari tiap dimensinya. Seperti yang dikatakan Nitisemito (2002 :108) Semangat kerja karyawan, adalah sikap mental dari individu maupun kelompok yang menunjukkan kesungguhannya di dalam melaksanakan

pekerjaan sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik yang ditunjukkan. Yang artinya semangat kerja berpengaruh terhadap hasil kinerja yang diberikan pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Basilius Redan Werang et al (2019) yang menunjukkan hasil Semangat kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru SD di distrik Mindiptana, Papua, yang diindikasikan oleh nilai  $R^2 = 0.210$  dengan nilai signifikansi (p-value) = 0.000. Artinya 21 % ' kinerja guru' SD di distrik Mindiptana, Papua, dapat dijelaskan oleh variabel independen 'semangat kerja guru',

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari semangat kerja terhadap kinerja yang digambarkan sebagai berikut:

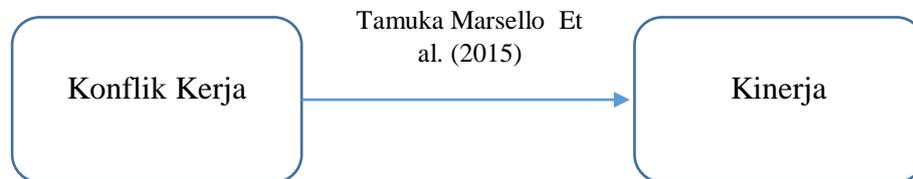


**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja**

### 2.2.2 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja

Keterkaitan antara Konflik Kerja dengan Kinerja didukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tamuka marsello et al (2015) .yang mengatakan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dengan pengujian

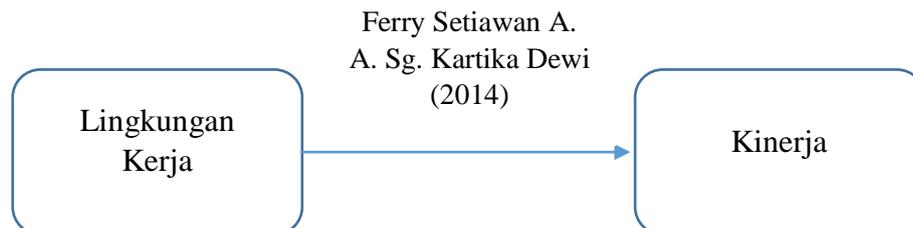
secara parsial diketahui variabel Konflik Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan



**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja**

### 2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

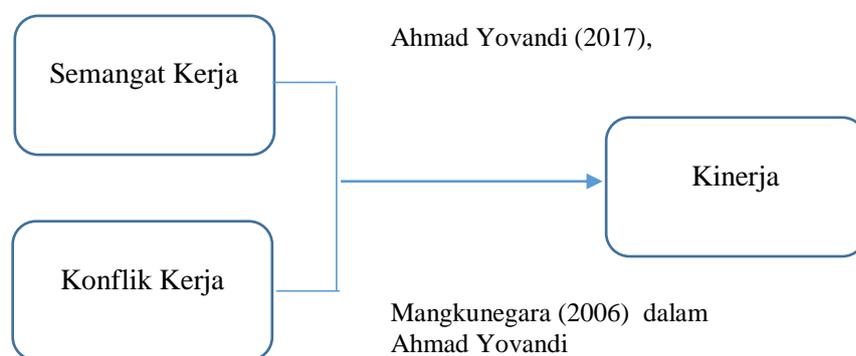
Keterkaitan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ferry Setiawan A. A. Sg. Kartika Dewi (2014). mengatakan bahwa Lingkungan kerja berdampak positif bagi naiknya kinerja karyawan CV. Berkat Anugrah, Hal ini terlihat dari Pengujian variabel lingkungan kerja, berdasarkan hasil hitung didapat nilai  $t$  hitung  $(3,916) > t$  tabel  $(1,699)$ . Apabila  $H_0$  ditolak maka lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, maka jika lingkungan kerja membaik maka kinerja karyawan pada CV. Berkat Anugrah akan mengalami peningkatan.



### **Gambar 2.3** **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

#### **2.2.4 Pengaruh Semangat Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja**

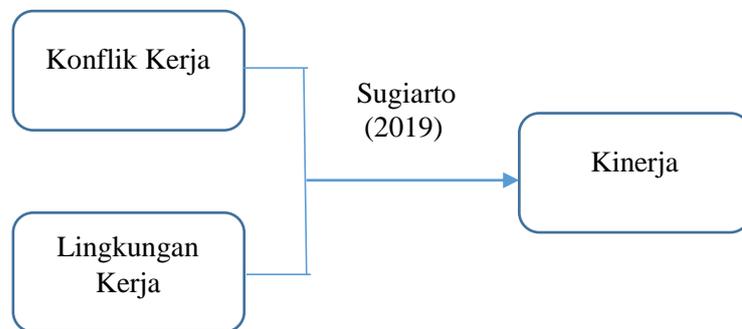
Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Yovandi (2017) mengatakan ada pengaruh secara bersamaan semangat kerja dan konflik kerja terhadap hasil kinerja yang diberikan oleh pegawai, Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmad Yofandi (2017), Hasil penelitian membuktikan bahwa salah satu penyebab rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh persoalan konflik kerja, stres kerja, dan semangat kerja. Dengan demikian semangat kerja, konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan teori (Mangkunegara, 2006:68) yang menyatakan adapun faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah persepsi, peran, sikap, kepribadian, semangat, stres, konflik, motivasi dan kepuasan kerja.



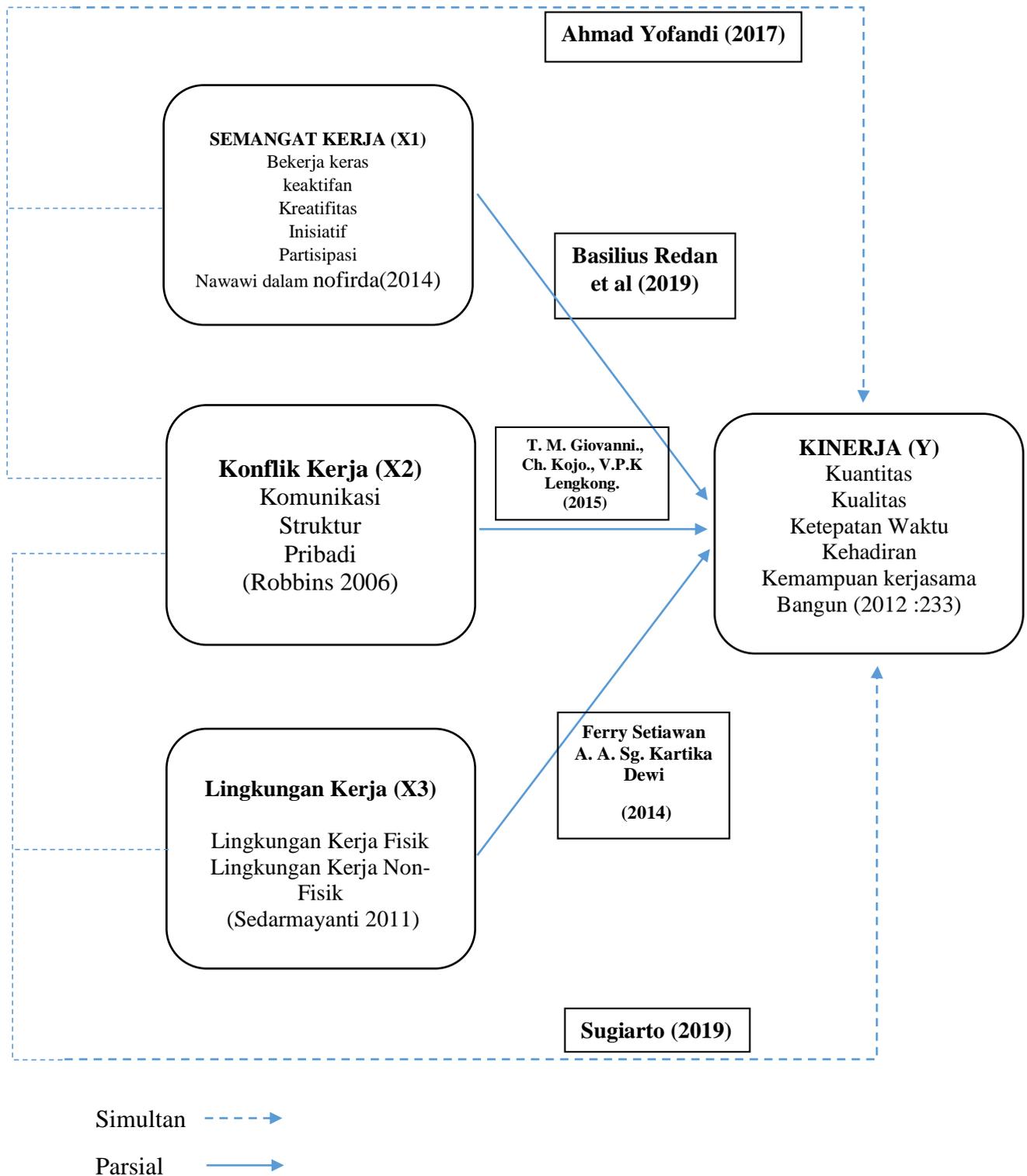
**Gambar 2.4**  
**Pengaruh Semangat Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja**

#### **2.2.5 Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto (2019) mengatakan bahwa adanya hubungan dari Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja secara bersamaan. Hal ini dilihat dari hasil penelitian Hasil Uji t hitung lebih besar daripada t tabel yaitu nilai thitung (6,935) > ttabel (1,676) Lingkungan kerja sedangkan Konflik Kerja thitung (-6,141) > ttabel (1,676). Dan F hitung (18,003) > F tabel (3,35). Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jaringan Rajawali Nusantara Bandung.



**Gambar 2.5**  
**Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**



Sumber: Diolah Peneliti 2020

**Gambar 2.6**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

“Hipotesis merupakan anggapan dasar peneliti terhadap suatu masalah yang sedang dikaji. Dalam hipotesis ini peneliti menganggap benar hipotesisnya kemudian akan dibuktikan secara empiris melalui pengujian hipotesisnya dengan mempergunakan data yang diperolehnya selama melakukan penelitian” ( Umi Narimawati 2020)

Berdasarkan kajian pustaka, Kerangka pemikiran yang bias disimpulkan dalam paradig penelitian, maka dengan demikian dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini. Rumusan masalah/tujuan penelitian yang pertama tidak diuji dalam hipotesis karena berupa uraian tentang variabel tersebut, sedangkan untuk rumusan masalah/tujuan penelitian kedua hingga terakhir dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

- HI: Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Di Pusat Survei Geologi Pada Sub-Bagian Umum Kepegawaian kota Bandung.
- H2: Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Di Pusat Survei Geologi Pada Sub-Bagian Umum Kepegawaian kota Bandung.
- H3: Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Di Pusat Survei Geologi Pada Sub-Bagian Umum Kepegawaian kota Bandung.
- H4: Semangat Kerja Dan konflik kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Di Pusat Survei Geologi Pada Sub-Bagian Umum Kepegawaian kota Bandung.

H5: Konflik Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Di Pusat Survei Geologi Pada Sub-Bagian Umum Kepegawaian kota Bandung.

