

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, Manajemen SDM merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, manajemen dan departemen SDM juga bertanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Juga memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang baik dan solid dan memahami pemberdayaan karyawan (Sedarmayati, 2017).

Karyawan adalah sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting yang mengendalikan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan. Setiap organisasi menginginkan dan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bermutu untuk bisa mencapai dan mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Suatu perusahaan harus dapat mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki karena keberadaannya tidak dapat tergantikan oleh sumber daya lain. Meskipun perkembangan teknologi saat ini sangat pesat, tanpa adanya sumber daya manusia semua tidak akan ada artinya. Tanpa adanya sumber daya manusia yang bermutu, kreatif dan berkualitas, segala teknologi yang ada saat ini tidak akan ditemukan (Simamora, 2013).

PT. Bali Art Supplies Denpasar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang retail. Produk yang dijual antara lain alat lukis, *stationary*, *craft*, dan *framing*. Perusahaan ini memiliki beberapa cabang yang tersebar di Bali. Salah satu cabang terbesarnya terletak di Denpasar PT. Bali Art Supplies. Perkembangan dari perusahaan ini berjalan dengan baik tidak terlepas karena peran dari manajemen PT. Bali Art Supplies yang baik.

Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, PT. Bali Art Supplies tentunya harus memiliki produktivitas yang tinggi dari kinerja para karyawannya. Sebuah perusahaan akan berusaha keras untuk mewujudkan produktivitas kerja perusahaannya baik secara individu dari diri karyawan maupun secara organisasi perusahaan. Dengan adanya produktivitas yang tinggi, tentu akan membuka peluang lebih besar dalam mencapai keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi dari perusahaan.

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi tingkat kesuksesan pada suatu perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tugas dan perannya. Menurut Sutrisno (2016:172) Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.. Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja. Menurut Paramitadewi (dalam Nurwahyuni 2019) Kinerja adalah suatu keberhasilan yang telah dicapai seorang karyawan berdasarkan kegiatan yang dilaksanakan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan pencapaian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Kinerja karyawan adalah hasil atau

dampak dari kegiatan individu selama periode waktu tertentu. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati (Yani dan Dwiyanti, 2016).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan bagian Manajer PT. Bali Art Supplies Denpasar, terdapat permasalahan dalam kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan. Disamping itu, terjadinya pelanggaran akan peraturan – peraturan yang berlaku di perusahaan mengakibatkan terjadinya konflik diantara karyawan satu dengan karyawan lainnya yang membuat semakin banyaknya beban kerja. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai visi dan misi dari perusahaan.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu salah satunya adalah disiplin. Kedisiplinan karyawan sangat diperlukan demi kelancaran perusahaan. Menurut Febrianti (2017), disiplin kerja yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan karyawan yang tidak disiplin memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Hasibuan (2018) menyatakan disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan. Kesadaran karyawan diperlukan dengan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Selain itu perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dipahami dan berlaku bagi semua karyawan. Disiplin kerja yang baik dapat dilihat dari tingginya kesadaran pada karyawan dalam mematuhi serta menaati segala peraturan yang berlaku dan besarnya rasa tanggung jawab akan tugas dari masing-

masing karyawan.

Tabel 1. 1
Tingkat Absensi Karyawan PT. Bali Art Supplies Denpasar Tahun 2021

Bulan	JK	HK	S	I	A	TK	Terlambat	Presentase Terlambat (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	$9=8:2 \times 100\%$
Januari	45	26	15	6	9	30	11	42,31%
Februari	45	24	7	5	8	20	5	20,83%
Maret	45	27	8	9	11	28	9	33,33%
April	45	26	6	13	9	28	5	19,23%
Mei	45	26	5	17	4	26	14	53,85%
Juni	45	26	12	5	6	23	5	19,23%
Juli	45	26	3	14	2	19	6	23,08%
Agustus	45	27	6	2	6	14	9	33,33%
September	45	26	9	4	8	21	7	26,92%
Oktober	45	26	6	2	3	11	8	30,77%
November	45	26	4	4	5	13	3	11,54%
Desember	45	26	7	8	9	24	16	61,54%
Jumlah		312	88	89	80	257	98	31,41%
Rata-Rata		26	7,33	7,42	6,67	21,42	8,17	31,3%

Sumber : HRD PT. Bali Art Supplies, (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui tingkat keterlambatan karyawan rata-rata sebesar 31,3%. Data tersebut mengidentifikasi tingkat absensi pada PT. Bali Art Supplies Denpasar dari bulan Januari s/d Desember 2021. Berdasarkan data tersebut tingkat ketidakhadiran tertinggi terjadi di bulan Januari yaitu 30 orang, sedangkan tingkat kehadiran paling rendah terjadi di bulan oktober yaitu sebesar 11 orang. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui tingkat keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan Desember sebesar 16 orang dengan presentase 61,54%, sedangkan tingkat keterlambatan paling rendah terjadi pada bulan November sebesar 3 orang dengan presentase 11,54%. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar. Menurut Mudiarta, dkk (2001:93) menyatakan bahwa rata-rata absensi 20-30% perbulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 30% menunjukkan semangat kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan,

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu konflik kerja. Menurut Piana (2017), konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun diantara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi. Perbedaan-perbedaan sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang pada akhirnya akan menimbulkan konflik dalam perusahaan. Konflik yang biasanya terjadi di PT. Bali Art Supplies ini disebabkan oleh rasa kurang puas terhadap kinerja dari rekan kerjanya.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu Sunarso (2010). Pemberian beban kerja yang efektif, instansi dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja instansi itu sendiri, karena beban kerja sangat penting bagi sebuah instansi. Beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur (Sutarto, 2006:122). Menurut Koesomowidjoj (2017) dan Ahmad (2019) mengemukakan bahwa beban kerja merupakan segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada sumber daya manusia untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja (Meshkati dalam Riyan, 2018) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau

kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerja yang harus dihadapi. Dalam penelitian Sanjaya (2016), mengartikan beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat atau menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*).

Tabel 1.2
Data Perkembangan Pencapaian Pendapatan PT. Bali Art Supplies
Denpasar Tahun 2021

Bulan	Target	Pencapaian	Pencapaian (%)	Perkembangan (%)
1	2	3	$4=2 \times 3 \times 100\%$	$5=4-100\%$
Januari	Rp 330.000.000	Rp 335.310.000	101,61%	1,61%
Februari	Rp 330.000.000	Rp 325.805.000	98,73%	-1,27%
Maret	Rp 330.000.000	Rp 321.075.000	97,30%	-2,70%
April	Rp 330.000.000	Rp 274.742.000	83,26%	-16,74%
Mei	Rp 330.000.000	Rp 294.722.000	89,31%	-10,69%
Juni	Rp 330.000.000	Rp 277.272.000	84,02%	-15,98%
Juli	Rp 330.000.000	Rp 286.849.000	86,92%	-13,08%
Agustus	Rp 330.000.000	Rp 307.691.000	93,24%	-6,76%
September	Rp 330.000.000	Rp 240.052.000	72,74%	-27,26%
Oktober	Rp 330.000.000	Rp 266.784.000	80,84%	-19,16%
November	Rp 330.000.000	Rp 240.074.000	72,75%	-27,25%
Desember	Rp 330.000.000	Rp 303.112.000	91,85%	-8,15%
Jumlah	Rp 3.960.000.000	Rp 3.473.488.000	1052,57%	952,57%
Rata-Rata	Rp 330.000.000	Rp 289.457.333	87,71%	-12,29%

Sumber : Akunting PT. Bali Art Supplies, (2021)

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan pencapaian pendapatan dari PT. Bali Art Supplies dari bulan Januari s/d Desember 2021. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa pada bulan Februari s/d Desember 2021 PT. Bali Art Supplies mengalami penurunan pendapatan. Dapat dilihat pada bulan Januari PT. Bali Art

Supplies mengalami peningkatan sebesar 1,61% dari target yang ditentukan. Penurunan pendapatan tertinggi terjadi di bulan September sebesar -27,26% dari target yang ditentukan. Penurunan pendapatan tersebut tentunya disebabkan oleh beberapa faktor, seperti tingkat disiplin yang rendah, beban kerja yang melebihi kemampuan karyawan serta adanya konflik antar karyawan yang dapat menyebabkan terjadinya penurunan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dikarenakan pentingnya mengetahui seberapa besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul: **“Pengaruh Disiplin, Konflik Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Art Supplies Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang diangkat dalam penulisan ini adalah :

1. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar?
2. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang serta rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, diantaranya :

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya disiplin, konflik kerja, beban kerja dan kinerja karyawan. Dan diharapkan dapat menambah bahan referensi di perpustakaan.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat sebagai bahan pertimbangan serta menentukan metode yang tepat untuk mengembangkan disiplin, pengaruh konflik kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Art Supplies.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Rumusan Masalah

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke sejak 1968. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya (Wibowo, 2017).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), dengan terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2015).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang

spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima **umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham, 2013).**

2.1.2 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin

Pengertian disiplin kerja dapat diartikan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik (Hasibuan, 2019:193). Disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila. (Sinungan, 2009:145).

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan (Nuraini 2013:106).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin menjadi satu faktor untuk mencapai keberhasilan di dalam perusahaan. Oleh karena itu, disiplin

merupakan sikap kesadaran diri untuk menghormati, mematuhi, menghargai peraturan-peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang berlaku dan siap menerima sanksi-sanksi yang berlaku jika melakukan pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang dilanggar.

2. FaktorFaktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Harjono (2019:95), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi instansi.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana karyawan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat

pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya.

3. Indikator Disiplin

Menurut Sutrisno (2019), menjelaskan indikator-indikator mengenai disiplin kerja antara lain :

- a. Peraturan jam masuk, jam pulang, dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Menurut Astutik (2016), menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang dapat dijadikan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat datang atau pulang lebih cepat dalam bekerja.

b. Ketaatan Pada Kewajiban dan Peraturan Kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

c. Ketaatan Pada Standar Kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d. Tingkat Kewaspadaan Tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

Sedangkan Hasibuan (2007:194) menjelaskan indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan

terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

b. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

c. Sanksi Hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

d. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

2.1.3 Konflik Kerja

1. Pengertian Konflik Kerja

Konflik kerja biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi maupun struktur dalam organisasi. Konflik kerja adalah segala macam interaksi berupa pertentangan atau antagonistik

antara dua atau lebih pihak atau lebih yang terjadi di lingkungan kerja (Ruliana, 2017). Konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya (Ruliana, 2017). Menurut Piana (2017), konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasilain, diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun diantara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi

Konflik dalam organisasi memberikan dampak yang positif maupun negatif bagi organisasi. Secara positif adanya konflik dapat meningkatkan ritme kerja, membuat pekerjaan cepat selesai dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Sedangkan secara negatif konflik dalam organisasi dapat menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen organisasi dan meningkatkan intensitas untuk keluar (*intention to quit*) (Rice, 2013).

2. Indikator – Indikator Konflik Kerja

Konflik sendiri mempunyai indikator yang menentukan penyebab terjadinya konflik. Menurut Fitriana (2013:192) indikator-indikator konflik kerja adalah sebagai berikut :

a. 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.

b. Perbedaan tujuan

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

c. 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.

d. Kesalahan dalam afeksi

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

Menurut Sari (2015), yang menjadi indikator-indikator didalam konflik kerja adalah sebagai berikut :

- a. Percekcoakan atau perdebatan
- b. Ketegangan masalah pribadi
- c. Visi yang berbeda dalam pekerjaan
- d. Perbedaan pendapat
- e. Perbedaan dalam menentukan penyebab permasalahan
- f. Perbedaan dalam menentukan solusi permasalahan
- g. Konflik emosional
- h. Perselisihan pribadi
- i. Lelah secara mental dengan pekerjaan

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2017:156), indikator-indikator yang melatar belakangi munculnya konflik yaitu sbagai berikut :

- a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan

- b. Ketergantungan dalam melaksanakan tugas
- c. Perbedaan dalam orientasi kerja
- d. Tugas yang tidak jelas
- e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
- f. Perbedaan persepsi.

2.1.4 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Kelancaran aktivitas sebuah organisasi bergantung pada seberapa banyak jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai atau karyawan pada sebuah organisasi. Pekerja memegang peranan terpenting dalam komponen organisasi. Hal ini disebabkan karena pekerjaan merupakan bukti konkrit dari keberadaan suatu organisasi. Di samping itu, pekerjaan juga merupakan alat atau media mewujudkan suatu tujuan organisasi. Menurut Vanchapo (2020), beban kerja merupakan suatu macam kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu yang ditentukan.

Menurut Munandar (2010:383) Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada tugas yang harus pada waktu tertentu. Sehubungan dengan beban kerja seseorang yang bersifat mental dan fisik, maka setiap karyawan mempunyai tingkat beban kerja yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan, yang dapat menyebabkan terjadi *over stress*, sebaliknya jika intensitas pembebanan yang terlalu rendah dapat menyebabkan timbulnya rasa bosan dan kejenuhan atau *understress* pada karyawan. Oleh karena itu perlu adanya keseimbangan tingkat intensitas pembebanan diantara kedua batas tersebut dan antara individu yang satu dengan yang lainnya berbeda.

Karyawan akan terganggu apabila beban yang diterima terlalu berat atau terlalu ringan atau sedikit. Banyaknya karyawan dengan produktivitas sama maka akan mengakibatkan beban kerja terlalu ringan. Sedangkan, kekurangan tenaga kerja dengan pekerjaan yang banyak akan menyebabkan kelelahan fisik atau psikologi.

2. Jenis Beban Kerja

Jenis Beban Kerja Beban kerja dapat dibedakan atas beban kerja ringan, sedang, dan berat. Pekerjaan yang memiliki beban kerja ringan yaitu pekerja kantor, dokter, perawat, guru, dan pekerja rumah tangga dengan menggunakan mesin. Pekerjaan yang memiliki beban kerja sedang adalah industri ringan, mahasiswa, buruh bangunan, petani, pekerja toko, dan pekerja rumah tangga tanpa menggunakan mesin. Sedangkan pekerjaan yang memiliki beban kerja berat adalah petani tanpa mesin, kuli angkat/angkut, pekerja tambang, tukang kayu tanpa mesin, tukang besi, penari dan atlet. Sedangkan menurut Koesomowidjojo (2017:22), terdapat dua jenis beban kerja yaitu diantaranya:

a. Beban kerja kuantitatif

Menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.

b. Beban kerja kualitatif

Berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

3. Indikator – Indikator Beban Kerja

Menurut Putra (2012) dan Koesomowidjojo (2017:33), serta dalam penelitian

Yulia (2018), beberapa indicator beban kerja yaitu sebagai berikut:

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah seberapa jauh karyawan mampu memahami pekerjaan tersebut dengan baik.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Meminimalisir beban kerja karyawan dengan memberikan waktu kerja yang sesuai dengan SOP.

c. Target yang Harus Dicapai

Target kerja untuk menyelesaikan volume pekerjaan harus sesuai, sehingga dibutuhkan ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada organisasi.

d. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Eko Yuliawan (2012) Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya

yang dicapai oleh seseorang). Suatu organisasi dalam melaksanakan aktifitasnya perlu mengetahui kekuatan atau kelemahan yang terdapat dalam setiap komponen yang terlibat dalam aktifitas organisasi. Misalnya kinerja karyawan yang terdapat dalam organisasi tersebut melemah atau sebaliknya yaitu memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi harus berupaya mengevaluasi secara rutin tentang setiap komponen dalam organisasi tersebut, khususnya masalah kinerja karyawan.

Menurut Sutrisno (2016:172) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Sodikin (2017;130) Kinerja adalah suatu proses strategis, menyeluruh, dan terpadu dalam melakukan peninjauan dan pengevaluasian berkala terhadap kinerja masing-masing individu.

2. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2016:68), adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

3. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014:9) dan Kempa (2017), terdapat beberapa indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan disiplin kerja dengan kinerja karyawan

Kedisiplinan karyawan sangat diperlukan demi kelancaran perusahaan. Menurut Febrianti (2017), Disiplin kerja yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan karyawan yang tidak disiplin memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Hasibuan (2018) menyatakan disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan. Penelitian Syafira (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Prasetyo, dkk. (2019) juga menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Pitria (2017), hal yang paling dasar dalam disiplin karyawan adalah manajemen waktu. Apabila waktu tersebut sering dilanggar, dapat dikatakan bahwa para karyawan tidak disiplin sehingga mengakibatkan penurunan kualitas kerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya dengan meningkatkan disiplin karyawan. Menurut Sudarwati (2019), menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan kearah positif terhadap kinerja karyawan. Ekshan (2019) juga mengungkapkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan konflik kerja dengan kinerja karyawan

Perbedaan-perbedaan sering kali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang pada akhirnya akan menimbulkan konflik dalam perusahaan. Menurut Piana (2017), konflik adalah adanya kesenjangan atau ketidaksesuaian diantara berbagai pihak dalam suatu organisasi dengan organisasi lain, diantara berbagai bidang dalam sebuah organisasi, maupun diantara anggota di dalam suatu bagian tertentu dalam organisasi.

Hasil penelitian Syuhada, dkk (2021) mengungkapkan konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Setiyo (2021), menyatakan konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Konflik kerja biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi maupun struktur dalam organisasi. Konflik kerja adalah segala macam interaksi berupa pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak atau lebih yang terjadi di lingkungan kerja (Ruliana, 2017).

2.2.3 Hubungan beban kerja dengan kinerja karyawan

Kelancaran aktivitas sebuah organisasi bergantung pada seberapa banyak jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai atau karyawan pada sebuah organisasi. Pekerja memegang peranan terpenting dalam komponen organisasi. Hal ini disebabkan karena pekerjaan merupakan bukti konkrit dari keberadaan suatu organisasi. Di samping itu, pekerjaan juga merupakan alat atau media mewujudkan suatu tujuan organisasi.

Beban kerja adalah keadaan dimana karyawan dihadapkan pada tugas yang harus pada waktu tertentu. Sehubungan dengan beban kerja seseorang yang bersifat

mental dan fisik, maka setiap karyawan mempunyai tingkat beban kerja yang berbeda-beda. Tingkat pembebanan yang tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan, yang dapat menyebabkan terjadi *over stress*, sebaliknya jika intensitas pembebanan yang terlalu rendah dapat menyebabkan timbulnya rasa bosan dan kejenuhan atau *understress* pada karyawan. Oleh karena itu perlu adanya keseimbangan tingkat intensitas pembebanan diantara kedua batas tersebut dan antara individu yang satu dengan yang lainnya berbeda Munandar (2010)

Menurut Hadi, dkk (2019), menyatakan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sulastri dan Onsardi (2020), yang mengemukakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Priyono (2019), di dukung pula oleh penelitian Sheila (2019), menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

2.3.1 Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Syafira (2017), di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru, yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Prasetyo, dkk. (2019), yang berjudul pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Nihon Plast Indonesia yang menunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variable disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga

ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan (2019), yang berjudul pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Sedarwati (2019), yang berjudul pengaruh disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja pada karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru, hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan kearah positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Elyn Herlina (2016), yang berjudul pengaruh proses rekrutmen, disiplin kerja, pemberian kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di BPRS BDW Yogyakarta, penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di BPRS BDW Yogyakarta.

Beberapa hasil penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel, dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 45 karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan penelitian terdahulu.

2.3.2 Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Syuhada, dkk (2021), dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh konflik kerja dan semangat kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Avsec Angkasa Pura. Hasil analisis pengaruh konflik kerja dengan kinerja karyawan didapati

signifikan berpengaruh positif. Hal serupa juga dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Setiyo (2021), yang berjudul pengaruh konflik, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Global Jet Express. Hasil analisis pengaruh konflik dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yani, dkk (2021) yang berjudul pengaruh stres dan konflik kerja terhadap kinerja Personel Polres Barito Kuala. Hasil analisis pengaruh konflik kerja dengan kinerja karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja Personel Polres Barito Kuala.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Panggabean (2019), yang berjudul pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun. Hasil analisis pengaruh konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa hasil penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel konflik kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel, dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 45 karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan penelitian terdahulu.

2.3.3 Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Imelda Ogi (2019), yang berjudul pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Esta Group Jaya. Hasil penelitian ditemukan bahwa hasil uji hipotesis secara parsial beban kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Esta Jaya Group.

Menurut Hadi, dkk (2019), dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh beban kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Kalimias Bintang Pratama. Hal serupa juga dikemukakan oleh Priyono (2019), dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh beban kerja, *stress* kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Kampoeng Sejathera. Hasil penelitian ditemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Kampoeng sejahtera. Menurut Sheila Putri (2019), dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia, temuan ini juga menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia.

Hal berbeda dikemukakan oleh Sulastri, *et al* (2020), dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh stres kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa beban kerja signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Daeler Honda Astra Motor Kota Bengkulu.

Beberapa hasil penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel beban kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel, dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 45 karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan penelitian terdahulu.