

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang mengendalikan maju atau mundurnya organisasi. Setiap organisasi menginginkan dan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia adalah harta yang berharga dan bermanfaat bagi organisasi, karena keberhasilan atau tidaknya dalam jalannya organisasi ditentukan oleh unsur manusia. Manusia sebagai salah satu komponen dari beberapa komponen dalam organisasi merupakan sumber daya penentu tercapainya tujuan organisasi seperti visi dan misi organisasi.

PT. Aqua Tirta Investama di Sembung Gede Kabupaten Tabanan merupakan perusahaan *Trans National Company (TNC)* yang bergerak dalam bidang industry air mineral, Perusahaan ini memiliki banyak pabrik yang tersebar di seluruh Indonesia. Pesatnya perkembangan perusahaan ini adalah adanya segi kepraktisan yang ditawarkan oleh produk air mineral dan adanya “niat baik” dari perusahaan untuk selalu menghasilkan produk yang tidak membahayakan kesehatan, serta peran yang baik dari manajemen PT. Aqua Tirta Investama Sembung Gede Tabanan.

Sebagai perusahaan kelas dunia, PT. Aqua Tirta Investama tentunya harus memiliki produktivitas yang tinggi dari para kinerja karyawannya, terutama karyawan yang berada di kantor wilayah Tabanan Bali. Produktivitas yang

tinggi merupakan faktor penunjang utama keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan yang semakin sengit di era globalisasi ini dan merupakan pencerminan dari adanya efektivitas penerapan sumberdaya manusia di perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Susanto dan Natalia (2019) menyatakan kinerja karyawan dianggap dapat mempengaruhi, karena mengukur seberapa banyak mereka memberi hasil kerja yang positif kepada organisasi. Kinerja karyawan yang positif dapat tercapai, jika perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan menurut Ambar dan Rosida (2003) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Kinerja karyawan yang positif dapat tercapai, jika perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk mencapai keberhasilan dari peningkatan kinerja karyawan ini diperlukan beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan tentunya akan mendapat manfaat yang besar bagi perusahaan.

Dalam proses peningkatan kinerja karyawan maka dibutuhkan koordinasi antara satu dengan yang lainnya. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat kinerja karyawan adalah kuantitas kerja.

**Tabel 1.1**  
**Data Hasil Produksi PT. Aqua Tirta Investama, Sembung Gede Tabanan**

Tahun	Produksi(Per Galon)	Target Pertahun	Realisasi Produksi (%)
2017	237.803.040	244.890.000	97.10%
2018	238.345.200	252.000.000	94.58%
2019	239.449.680	252.018.000	95.01%
2020	239.444.280	252.079.200	94.98%
2021	235.849.680	252.090.000	93.55%
Rata – rata			95.04%

**Sumber: PT. Tirta Investama Aqua, Sembung Gede Kabupaten Tabanan 2017-2021**

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa 5 tahun terakhir mengalami Fluktuasi, karena rata-rata yang diperoleh 95.04% sehingga produksi belum maksimal. Hal tersebut mengindikasikan penurunan kinerja karyawan dan sangat memerlukan perhatian dari perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah konflik kerja. Yuliana dkk (2019), mendefinisikan konflik kerja sebagai situasi di mana terjadi adanya pertentangan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya kegiatan bersama yang memiliki perbedaan status, tujuan, nilai dan presentasi yang berbeda. Menurut Hasibuan dan Malayu (2010), sebab – sebab terjadinya konflik adalah : tujuan, ego, kebutuhan, salah paham, perasaan dirugikan, dan perasaan sensitif. Terjadinya konflik kesalah pahaman sering memicu emosi karyawan sehingga menyebabkan tujuan perusahaan tidak tercapai dengan

baik. Indikator yang dapat digunakan untuk melihat variabel konflik adalah perdebatan atau perdebatan (kontroversi), karena berdasarkan wawancara terhadap 10 orang karyawan, 70% menyatakan sering terjadinya perdebatan atau perdebatan dalam bekerja, seperti ketika sedang rapat, di mana muncul perdebatan atau perdebatan dari masing-masing karyawan. Perdebatan tersebut terjadi karena adanya ketidakpuasan dengan hasil keputusan rapat sehingga dapat mempengaruhi interaksi antar karyawan.

Pernyataan ini didukung dengan penelitian Jalari dan Nugroho (2019) menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut penelitian Puspitasari dkk (2020) menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain Konflik Kerja faktor lain untuk membangun kinerja kerja karyawan yang baik yaitu Disiplin kerja. Disiplin Kerja penting dalam kinerja karyawan, agar memiliki tata tertib, dan taat dalam menjalankan pekerjaan. Jika karyawan tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan perusahaan, maka karyawan mendapat sanksi sesuai dengan pelanggaran yang telah dilakukan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan karyawannya. Menurut Siswanto dan Bejo (2005:291) Disiplin kerja sebagai sifat menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi

apabilan melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wursanto (2001:108) menyatakan : Disiplin kerja, yaitu keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma dan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam meningkatkan disiplin kerja yang baik maka perlu dibutuhkan dorongan dari atasannya. Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat disiplin karyawan adalah absensi.

**Tabel 1.2**  
**Absensi karyawan departemen Produksi Bulan Januari-Desember 2021**

Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Tidak Hadir (Hari)	Jumlah Kerja Senyatanya (Hari)	Presentase Tingkat Absensi (%)
1	2	3	4 = 2x3	5	6 = 4-5	$7 = \frac{5}{4} \times 100\%$
Januari	42	25	1050	35	1015	3,33
Pebruari	42	23	966	33	933	3,41
Maret	42	26	1092	26	1066	2,38
April	42	25	1050	36	1014	3,42
Mei	42	25	1050	26	1024	2,47
Juni	42	26	1092	25	1067	2,28
Juli	42	26	1092	31	1061	2,83
Agustus	42	25	1050	34	1016	3,23
September	42	24	1008	32	976	3,17
Oktober	42	26	1092	35	1057	3,20
November	42	25	1050	33	1017	3,14
Desember	42	25	1050	35	1015	3,33
Rata-rata						3,01

**Sumber : PT. Aqua Tirta Investama Sembung Gede Tabanan**

Dari Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi pada PT. Aqua Tirta Investama Sembung Gede Tabanan tahun 2021 mengalami fluktuasi di mana tingkat absensi karyawan rata-rata 3,01%. Ini berarti tingkat absensi karyawan tergolong tinggi, karena menurut Utama dkk (2010:93) bahwa tingkat absensi yang wajar berada di bawah 3% dan di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi, hal ini menunjukkan Disiplin kerja yang kurang Baik.

Selain disiplin kerja, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah beban kerja, Permendagri No. 12/2008, menyatakan bahwa beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih. Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan sangat penting untuk diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga pencapaian perusahaan. Menurut Sunyoto dan Danang (2012:64), beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya. Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 karyawan mengenai variabel beban kerja dengan indikator jumlah pekerjaan, 80% karyawan menyatakan

bahwa beban kerja selalu timbul dalam diri karyawan, hal ini disebabkan karena tuntutan pekerjaan, di mana perusahaan selalu mengadakan penambahan jam kerja (overtime) untuk memenuhi pesanan produksi atau permintaan pasar yang cukup banyak, hal ini menyebabkan karyawan mudah lelah dan mengeluh.

Pernyataan ini didukung dengan penelitian Rolos, Dkk. (2018) Berdasarkan hasil penelitian, didapat hasil beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Setiawati, dkk. (2019) menyatakan beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari latar belakang tersebut maka penulis melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Konflik, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Tirta Investama Aqua Sembung Gede Tabanan”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah disampaikan, maka pokok permasalahan peneliti adalah sebagai berikut,

- 1.2.1 Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua, Sembung Kabupaten Tabanan ?
- 1.2.2 Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua, Sembung Kabupaten Tabanan?
- 1.2.3 Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Tirta Invesatama Aqua, Sembung Kabupaten Tabanan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- 1.3.1 Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Investama Aqua, Sembung Kabupaten Tabanan.
- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Investama Aqua, Sembung Kabupaten Tabanan.
- 1.3.3 Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Investama Aqua, Sembung Kabupaten Tabanan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat antara lain :

#### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan baru atau menambah wawasan serta dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang pengaruh konflik disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Bagi Instansi hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi pertimbangan bagi pemimpin perusahaan untuk terus meningkatkan kedisiplinan kerja sehingga tidak terjadi konflik dan beban kerja

terhadap karyawan PT. Tirta Investama Aqua dan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan di segala bidang perusahaan, terutama yang menyangkut Kinerja Karyawan.

#### 1.4.3 Bagi Akademisi dan Universitas Mahasaraswati

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu dijadikan acuan dan referensi bagi para mahasiswa yang akan mengambil penelitian dengan tema yang sejenis dengan permasalahan yang sejenis pula. Selain itu hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah koleksi di perpustakaan di kampus



## **BAB II**

### **TINJAUN PUSTAKA**

#### **2.1 Goal Setting Theory**

Goal Setting Theory Mengacu pada Goals Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (2018) menjelaskan suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. 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. Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap tujuannya akan mendorong pegawai tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan. Salah satu karakteristik dari goal setting adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yg berbeda akan

memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berpikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut. Mengacu pada Locke's model goal setting theory atau teori penetapan tujuan memiliki empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Matana, 2017: 11).

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja Karyawan**

#### **1) Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang

dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Menurut Ambar dan Rosida (2003) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Sedangkan Susanto dan Natalia (2019) menyatakan kinerja karyawan dianggap dapat mempengaruhi, karena mengukur seberapa banyak mereka memberi hasil kerja yang positif kepada organisasi. Kinerja karyawan yang positif dapat tercapai, jika perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2) Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja yang dimaksud dengan system penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

- (1) Karakteristik situasi
- (2) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan
- (3) Tujuan-tujuan penilaian kinerja
- (4) Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

## 3) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja yang diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu

- (1) Tujuan evaluasi seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif

untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

(2) Tujuan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

#### 4) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2007) faktor faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan(ability) dan faktor motivasi(motivation).

#### 5) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis L. Robert dan John.H.Jackson (2006) indikator- indikator yang dinilai dalam proses penilaian kinerja, sebagai berikut :

##### (1) Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dilakukan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari jumlah pegawai terhadap jumlah aktivitas yang di tugaskan beserta hasilnya.

##### (2) Kualitas Kerja

Kualitas adalah ketaatan dalam produser, disiplin, dedikasi, tingkat dimana hasil yang di kehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan-tujuan yang di diharapkan dari

suatu aktivitas kualitas kerja di ukur dari presepsi pegawai terhadap kualitas pekerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan.

(3) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.

(4) Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

(5) Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dari pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## 2.2.2 Konflik

1) Pengertian Konflik

Yuliana dkk (2019) “konflik didefinisikan sebagai sebuah proses yang berawal ketika suatu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah menyerang secara negatif atau akan menyerang secara negatif terhadap suatu yang menjadi urusan penting atau sangat dihargai oleh pihak pertama”. Pertentangan individu dengan individu lain atau kelompok yang menyebabkan tindakan yang tidak diinginkan oleh masing-masing pihak karena akan mengganggu dan menghambat kepentingan masing-masing

dalam melakukan pekerjaan serta tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Hasibuan (2008:199) “Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan”.

## 2) Jenis-Jenis Konflik

Konflik merupakan suasana batin yang berisi kegeliasahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Bila tidak dikendalikan secara baik akan menimbulkan dampak negatif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perpecahan diantara individu yang ada dalam perusahaan.

Terdapat lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi sebagaimana disampaikan oleh Rivai dan Veithzal (2011:49):

- (1) Konflik dalam diri individu
- (2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama
- (3) Konflik antar individu dan kelompok
- (4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama
- (5) Konflik antar organisasi

## 3) Ciri – Ciri Konflik

Menurut Nawawi dan H. Hadari (2010), adanya konflik kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- (1) Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan individu atau kelompok

- (2) Terdapat perselesihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi.
- (3) Terdapat pertentangan norma, dan nilai-nilai individu maupun kelompok.
- (4) Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam merebutkan sumber daya organisasi yang terbatas.
- (5) Adanya pertentangan dan perdebatan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 4) Cara Mengelola Konflik

Rivai dan Veithzal (2011:106) mengemukakan terdapat 3 cara mengelola konflik, yaitu:

##### (1) Metode stimulasi konflik

Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan anggota, karena anggota pasif yang disebabkan oleh situasi di mana konflik terlalu rendah. Metode ini digunakan untuk merangsang konflik yang produktif. Dan metode stimulasi konflik ini meliputi:

- A. Pemasukan atau penempatan orang luar kedalam kelompok
- B. Penyusunan kembali organisasi
- C. Penawaran bonus, pembayaran insentif, dan penghargaan untuk persaingan

D. Pemilihan manajer-manajer yang tepat

E. Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

(2) Metode pengurangan konflik

Metode ini mengurangi antagonism (permusuhan) yang ditimbulkan oleh konflik. Metode ini mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana” tetapi tidak mengenai masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Metode ini ada dua. Pertama, mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode kedua, mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” yang sama.

(3) Metode penyelesaian konflik ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.

5) Indikator Konflik

Menurut Flippo (2003) yang menjadi indikator-indikator didalam konflik kerja adalah:

(1) Percekcokan atau perdebatan (kontroversi)

Pertentangan atau suatu perbedaan sikap yang berupa perdebatan terhadap sebuah masalah yang bertentangan yang memiliki dua sisi yang berlainan yang bisa memicu konflik. Perdebatan atau pertentangan berkepanjangan mengenai suatu hal yang terjadi dalam masyarakat dan biasanya mengenai

pendapat atau sudut pandang.

(2) Ketegangan masalah pribadi

Ketegangan yang terjadi di antara individu individu yang disebabkan masalah pribadi. Dimana konflik tersebut dipengaruhi adanya suatu pendapat yang berbeda atau antar individu tersebut memiliki cara pandang yang berbeda terhadap suatu permasalahan. Konflik dalam individu yang terjadi karena memilih tujuan yang saling bertentangan atau disebabkan oleh tugas-tugas yang terlalu banyak untuk ditinggalkan.

(3) Visi yang berbeda dalam pekerjaan

Visi bisa di artikan sebagai sebuah pandangan atau rencana dalam jangka panjang yang ingin di capai oleh sebuah perusahaan. Perbedaan visi karyawan dengan karyawan lain menjadi konflik dalam sebuah pekerjaan. Visi itu dapat berubah dan berkembang sesuai pengaruh yang tidak bisa diprediksi kedepannya.

(4) Perbedaan pendapat

Perbedaan pendapat adalah sebuah sentimen terhadap gagasan atau entitas. Pendapat yang berbeda dengan apa yang diputuskan dan dikemukakan oleh satu atau lebih orang dalam suatu pengambilan keputusan. Ekspresi ketidaksepakatan atau pendapat yang kontradiktif tentang praktik dan kebijakan organisasi.

(5) Konflik emosional

Konflik emosional Adanya emosi yang berbeda dan berlawanan yang berkaitan dengan situasi yang baru-baru terjadi atau sedang dalam proses diungkapkan. Konflik emosional dapat ditunjukkan ketika merasa marah kepada seseorang, atau takut terhadap sesuatu.

(6) Perselisihan pribadi

Perselisihan pribadi Perselisihan yang terjadi antarpribadi karena adanya perbedaan-perbedaan tertentu yang saling dipertahankan oleh masing-masing pihak. Masalah tersebut terjadi karena adanya perbedaan cara pandang individu terkait persoalan yang sama.

### 2.2.3 Disiplin

1) Pengertian Disiplin

Kata disiplin itu sendiri berasal dari bahasa latin “discipline” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat”. Hal ini menekankan pada bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya. Menurut Wursanto (2001 : 108) menyatakan Disiplin kerja, yaitu keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma dan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Siswanto dan Bejo (2005 : 291) Disiplin kerja sebagai sifat menghormati, menghargai, patuh dan

taat terhadap peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi- sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

## 2) Jenis Disiplin Kerja

Kedisiplinan yang tinggi perlu dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Siagin (2003:305) terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi yaitu :

(1) Pendisiplinan Preventiv, adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Untuk semakin menokohkan disiplin pribadi ada tiga hal yang harus diperhatikan, seperti :

- A. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi.
- B. Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi.
- C. Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi seluruh anggota organisasi.

(2) Pendisiplinan *Korektif*, adalah jika ada pegawai yang telah nyata-nyata melakukan pelanggaran ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal

### 3) Pola Pembinaan Disiplin

Pola pembinaan penegakan disiplin kerja tidak diserahkan kepada pegawai semata-mata. Untuk itu organisasi haruslah mempunyai semacam pola pembinaan disiplin bagi para pegawainya. Pola pembinaan disiplin menurut Saydam dan Gaouzali (2002:200) dapat berupa :

- (1) Menciptakan peraturan dan tata tertib yang seharusnya dilaksanakan oleh para karyawannya.
- (2) Menciptakan dan memberikan sangsi-sangsi bagi pelanggaran disiplin.
- (3) Melakukan pembinaan melalui pelatiha-pelatihan kedisiplinan yang terus menerus.

### 4) Peraturan – peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

- (1) Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
- (2) Peraturan dasar tentang berpakaian dan tingkah laku dalam pekerjaan.
- (3) Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- (4) Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

### 5) Indikator Disiplin

Menurut Taufiq dan Amir (2000:194) indikator yang

mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

(1) Absensi

Absensi merupakan ketidak hadiran para karyawan dalam tugasnya. Pembuatan hal ini bisa saja dilakukan berupa daftar hadir biasa dan juga bisa saja berbentuk kartu hadir

(2) Kerja sama

Kerja sama adalah suatu tindakan bersama-sama antara seseorang dengan orang lain dimana setiap orang bekerja dan menyumbangkan tenaganya secara sukarela dan sabar untuk membantu guna mencapai tujuan bersama.

(3) Kepuasan

Kepuasan yang dimaksud ini adalah suatu sikap para karyawan yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap tugasnya.

(4) Ketaatan

Ketaatan yang dimaksud disini adalah kepuasan setiap karyawan terhadap tata yang berlaku di dalam perusahaan.

#### **2.2.4 Beban Kerja**

1) Pengertian Beban Kerja

Menurut Sunyoto dan Danang (2012:64), beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Beban kerja yang terlalu berlebihan akan mengakibatkan dampak yang tidak baik, yaitu akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental dan reaksi-

reaksi emosional seperti mudah marah. Sedangkan Permendagri No. 12/2008, menyatakan bahwa beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu.

## 2) Jenis Beban

(Menurut Ivancevich et al (2006) adalah kualitatif dan kuantitatif. Kelebihan beban kualitatif muncul ketika orang merasa kurang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya atau bahwa standar kinerja yang ditetapkan terlalu tinggi. Kelebihan beban kuantitatif dihasilkan dari terlalu banyaknya hal yang harus dilakukan atau tidak terdapatnya cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Ketika organisasi berusaha untuk meningkatkan produktivitas sambil menurunkan jumlah tenaga kerja, kelebihan beban kuantitatif meningkat (dan juga stres). H1 = beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya.

## 3) Efek Beban Kerja

Menurut Manuaba (2000:4) beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan efek berupa kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang

terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan kinerja karyawan. Bertambahnya target yang harus dicapai perusahaan, bertambah pula beban karyawannya.

#### 4) Elemen-elemen dalam pengukuran beban kerja berdasarkan waktu

Menurut Sitalaksana, dkk (2013) dalam melakukan pengukuran beban kerja berdasarkan waktu, ada beberapa elemen yang di butuhkan agar perhitungan dapat di lakukan menurut rumus yang di tentukan. Elemen- elemen tersebut adalah :

##### (1) Waktu siklus

Merupakan waktu penyelesaian satu satuan produk sejak bahan baku mulai di proses di tempat kerja yang bersangkutan.

##### (2) Faktor penyesuaian

Faktor ini di tentukan dalam rangka mengoreksi segala ketidak wajarannya yang terjadi yang di tunjukkan oleh pegawai selama pengamatan di lakukan (Sitalaksana, dkk (2013). Sebagai contoh jika pengukur mendapatkan rata-rata siklus/element yang di ketahui di selesaikan dalam kecepatan tidak wajar oleh operator, maka agar harga rata-rata tersebut menjadi wajar, pengukur harus menormalkannya dengan melakukan penyesuaian. Salah satu metode penyesuaian yang di anggap objektif adalah penyesuaian yang di susun oleh Lawry, Maynard dan Stegemarten yang di namakan penyesuaian Westinghouse. Penyesuaian Westinghouse merupakan metode penyesuaian yang

melakukan penyesuaian melalui empat aspek yaitu keterampilan, usaha, kondisi kerja dan konsistensi.

### (3) Kelonggaran

Kelonggaran merupakan waktu yang di berikan kepada pekerja untuk tiga hal, yaitu untuk kebutuhan pribadi (misalnya makan dan minum), untuk menghilangkan rasa *fatigue* (kelelahan) dan untuk hambatan- hambatan tak terhindarkan dalam pekerjaan. Kelonggaran ini memiliki nilai masing-masing yang telah di tentukan.

### 5) Indikator Beban Kerja

Menpan dalam Sitepu dan Agripa Toar (2013), indikator yang mempengaruhi beban kerja dalam suatu organisasi adalah :

#### (1) Waktu kerja

Waktu yang digunakan untuk melakukan pekerjaan pada satu periode tertentu. Sedangkan waku yang melebihi pekerjaan dalam satu periode tertentu disebut waktu lembur.

#### (2) Jumlah pekerjaan

Presentase kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh manusia bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Faktor eksternal tubuh yaitu faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitar seperti beban kerja dan keluhan kerja.

#### (3) Faktor eksternal tubuh

Faktor eksternal tubuh yaitu faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitar seperti faktor lingkungan fisik dan faktor lingkungan non fisik.

#### (4) Faktor internal tubuh

Faktor internal tubuh yaitu faktor fisiologi yang berhubungan dengan kondisi badan seperti usia dan status gizi karyawan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penggalian dari wacana penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan sebelumnya. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu :

- 1) Saputro, dkk. (2019) berjudul Pengaruh Konflik, Stres Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel Konflik, Stres Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan secara analisis data dan pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan pada PT Duta Plast Di Sukoharjo dengan objek seluruh karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Duta Plast di Sukoharjo yang berjumlah 475 orang. Teknik penarikan sampel dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Duta Plast di Sukoharjo yang berarti apabila konflik meningkat maka kinerja karyawan menurun. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Duta Plast di Sukoharjo yang berarti apabila stres kerja meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Duta Plast di Sukoharjo yang

berarti apabila budaya organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Konflik, stres kerja dan budaya organisasi terbukti berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Duta Plast di Sukoharjo.

- 2) Pramudia, dkk. (2020) mengenai Pengaruh Beban Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Kendari untuk mengetahui pengaruh dari beban kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kendari yang berjumlah 35 orang dan semuanya dijadikan responden. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis Deskriptif, dan analisis Regresi Linear Berganda dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : beban kerja dan konflik kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pada Bank Syariah Mandiri Kendari, beban kerja secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, konflik kerja secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Rosyid dan Ahmad (2018) berjudul pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan. Bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan, dan perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah PT. Royal Express Indonesia, Jakarta Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah bersifat deskriptif asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Royal Express Indonesia, Jakarta Barat. Dengan menggunakan sampel jenuh sebanyak 60 responden. Teknik pengumpulan data dengan cara kuisioner,

dan teknik analisis data adalah uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linear sederhana, analisis koefisien korelasi, koefisien determinasi, dan pengujian hipotesis. Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap pegawai PT. Royal Express. Hal ini dapat dilihat dari persamaan regresi linear sederhana yaitu  $Y = 9,719 + 0,829X$ , yang artinya bahwa perubahan Y berjalan dua arah dengan perubahan X. jadi setiap peningkatan nilai X akan diikuti dengan penurunan nilai Y, begitu pula sebaliknya nilai X menurun, maka nilai Y akan meningkat. Jadi dapat disimpulkan bahwa Disiplin berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

- 4) Polakitang, dkk. (2019) dengan judul Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan objek penelitian karyawan PT. Esta Group Jaya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel Beban Kerja, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial ataupun simultan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial Beban Kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Jaya Group, tetapi secara simultan Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Esta Jaya Group. Sebaiknya PT. Esta Jaya Group agar lebih memperhatikan pemberian beban kerja terhadap karyawan sehingga karyawan tidak mudah stress dan dapat meningkatkan kinerja
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Triyaningsih (2014) dengan judul Analisis Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi kerja dan Komitmen organisasi terhadap

Kinerja karyawan Universitas Selamat Riyadi Surakarta. Sampel yang digunakan sebanyak 30 responden, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai konstanta -1,704, koefisien regresi variabel disiplin kerja ( $X_1$ ) = 0,427, koefisien regresi variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) = 0,471, koefisien regresi variabel komitmen organisasi ( $X_3$ ) = 0,231. Dengan demikian dapat dituliskan persamaan  $Y = -1,704 + 0,427X_1 + 0,471X_2 + 0,231X_3$ . Hasil uji disiplin kerja diperoleh p value  $0,000 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak. Hasil uji motivasi kerja diperoleh p value  $0,000 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak. Hasil uji komitmen organisasi diperoleh p value  $0,000 < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak.

- 6) Penelitian yang dilakukan oleh I Gede Sugiten, Alumni Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa Denpasar Dengan Judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LPD led studio silver design and manufacture di kuta, Badung, Adapun rumusan masalah dalam penelitiannya : Apakah ada Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD led studio silver design and manufacture di kuta badung. Tujuan Penelitiannya adalah untuk menganalisis Pengaruh Disiplin kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD led studio silver design and manufacture di kuta badung. Metode analisis data yang dipergunakan dalam penelitian tersebut yaitu analisis regresi berganda, korelasi berganda, determinasi, uji F dan uji t. Berdasarkan analisis data, diperoleh simpulan koefisien korelasi berganda adalah 0,6537 berarti secara simultan Motivasi kerja dan disiplin kerja

mempunyai hubungan yang positif dan kuat dengan Kinerja karyawan. Koefisien determinasi adalah 42,73% berarti besarnya variasi hubungan antara Disiplin kerja dan Motivasi kerja dengan Kinerja Karyawan adalah 42,73% sedangkan sisanya 57,27% ditentukan oleh variabel lain yang tidak di bahas dalam penelitian. Sedangkan F-hitung sebesar 21,264 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,159 berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi kerja dan Disiplin kerja dengan Kinerja karyawan. Persamaan garis linier berganda  $Y = 27.1271 + 0,3152X_1 + 0,9825X_2$  Berarti Kinerja karyawan dipengaruhi serempak oleh Motivasi Kerja dan Disiplin kerja dimana Motivasi kerja lebih besar pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan daripada Disiplin kerja. t-test diperoleh t-hitung adalah 2,7385 lebih besar dari t-tabel sebesar 2,00255 berarti ada pengaruh signifikan antara Motivasi kerja dan Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan dan t<sup>2</sup>-hitung adalah 4,5613 lebih besar dari t-tabel sebesar 2,0025 besar secara parsial ada pengaruh positif yang signifikan antara Disiplin kerja dengan Kinerja karyawan.

- 7) Setiawati, dkk. (2019) penelitian dengan judul pengaruh beban kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan pada PT. Maybank Indonesia Tbk Cabang Pusat Samarinda dengan tujuan adalah untuk menguji pengaruh beban kerja dan karakteristik kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah teknik sampling dan sensus. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 44 responden, metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja dan karakteristik individu secara bersama berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 8) Yuliana dkk (2019) dengan judul analisis pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT. Penerbit Erlangga Cabang Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data dan informasi dikumpulkan melalui survei dengan alat bantu kuisioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa konflik kerja dan stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan maupun parsial
- 9) Sinaga, dkk. (2019) dengan judul pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pt. sinar sosro medan (produksi teh botol sosro) menggunakan teknik analisis persamaan regresi berganda, koefisien determinasi, hipotesis secara simultan (uji f), hipotesis secara parsial (uji t) menemukan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sosro Medan. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sosro Medan.
- 10) Susanto, dan Natalia (2019), peneliti ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi penjualan PT Rembaka. Berdasarkan wawancara dan kuisioner, total sampel dalam penelitian ini adalah setengah dari populasi, dan populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi penjualan PT. Rembaka sebanyak 125 karyawan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh pada kinerja karyawan Divisi penjualan PT Rembaka. Kepuasan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan Divisi Penjualan PT Rembaka. Disiplin kerja berpengaruh pada kinerja karyawan Divisi Penjualan PT Rembaka.

