

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal dan teknologi karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik itu institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Untuk membentuk sumber daya manusia yang handal dibutuhkan pendidikan yang berkualitas, bimbingan mental, pelatihan-pelatihan, dan lapangan pekerjaan yang memadai. Hal yang terpenting adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Mangkunegera (2013) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan

kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan.

Di dalam suatu organisasi, perselisihan atau konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Konflik dapat berdampak positif maupun negatif. Menurut Winardi (2007:384), konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka. Menurut Kreitner dan Kanichi (2012:2), konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain. Sedangkan menurut Hasibuan (2014:199), menyatakan bahwa konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan.

Konflik dalam kehidupan sehari-hari merupakan suatu yang mendasar dan esensial. Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua atau lebih pihak. Konflik didefinisikan sebagai suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya.

Gangguan yang dilakukan dapat meliputi usaha-usaha yang aktif atau penolakan secara pasif. Konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena berbagai sebab, contohnya adanya komunikasi yang tidak berjalan

dengan baik, ketidakjelasan struktur atau pekerjaan, dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok yang berbeda. Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Hal itu terjadi karena banyak orang dengan masing-masing pemikiran dan pendapat dalam menghadapi kerumitan pekerjaan yang dihadapi.

Selain dari konflik, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Mulyadi (2007:181), menyatakan bahwa organisasi pada hakikatnya adalah sekelompok orang yang memiliki sifat saling ketergantungan satu dengan yang lainnya, secara bersama-sama memfokuskan usaha mereka untuk mencapai tujuan tertentu, atau menyelesaikan tugas tertentu. Organisasi dalam arti dinamis pada prinsipnya merupakan segenap proses kegiatan menetapkan dan membagi pekerjaan yang akan dilakukan, membagi wewenang, tugas dan tanggung jawab, serta penetapan hubungan antar unit atau pejabatnya dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut (Edy, 2013). Setiap organisasi akan menampilkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya

(Wibowo, 2014: 35). Budaya organisasi harus dimiliki oleh perusahaan atau instansi pemerintahan dan sebagainya. Hal ini penting karena budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Pemerintah merupakan organisasi formal yang jangkauannya sangat luas. Di Negara Indonesia untuk menghindari terjadinya sentralisasi pemerintahan maka dibuatlah Otonomi Daerah, dimana urusan pemerintahan sebagian besar diserahkan kepada daerah, baik daerah Provinsi maupun daerah Kabupaten /Kota. Termasuk di Daerah Bali yang terdiri dari 1 (satu) Provinsi dan 8 (delapan) Kabupaten serta 1 (satu) Kota masing-masing telah memiliki otonomi, memiliki beberapa urusan yang telah diserahkan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah Provinsi. Pemerintah Provinsi Bali juga membagi organisasinya ini menjadi beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), salah satunya adalah Dinas Perhubungan Provinsi Bali, yang bertujuan untuk mewujudkan administrasi pemerintahan yang mampu mendukung kelancaran dan

keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi dalam bidang perhubungan. Dinas Perhubungan Provinsi Bali terdiri dari 1 Sekretariat, 4 Bidang, dan 4 UPTD, yaitu : Sekretariat, Bidang Lalu Lintas Jalan, Bidang Akuntan Jalan, Bidang Pelayaran, dan Bidang Keterpaduan Moda, UPTD. Perlengkapan Jalan, UPTD. Trans Bali / Trans Sarbagita, UPTD. Pusat Pengendalian Lalu Lintas Jalan, dan UPTD. Penyelenggaraan Pelabuhan. Jumlah pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali yaitu sebanyak 93 pegawai yang berstatus PNS dan 144 yang berstatus tenaga kontrak dan tersebar pada Dinas dan UPTD.

Sama halnya dengan organisasi pada umumnya, namun di Dinas Perhubungan Provinsi Bali masih mengalami kegagalan dalam mengimplementasikan budaya organisasi. Dalam keseharian kadang hanya menuntut kinerja yang baik dari personal tanpa turut memperhatikan budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi itu sendiri sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan kewajiban sesuai dengan tugas yang dibebankan pada masing-masing pegawai. Sebagai contoh masih adanya konflik antar pegawai, kerja sama antar pegawai masih kurang maksimal, tekanan kerja yang membuat para pegawai lembur, masih ada beberapa pegawai yang suka menunda pekerjaan, dan sirkulasi udara di area kantor yang kurang baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara awal yang peneliti lakukan, kinerja pegawai yang kurang baik disebabkan oleh adanya fenomena bahwa masih lemahnya budaya organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali. Adapun fenomena budaya organisasi berdasarkan data dari bagian kepegawaian disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1

Fenomena Budaya Organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali

No	Fenomena Budaya Organisasi
1	Pegawai sering keluar masuk kantor tanpa kepentingan dan alasan yang jelas sehingga organisasi terlihat tidak disiplin oleh masyarakat.
2	Masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat ke kantor.
3	Beberapa pegawai yang suka menunda-nunda pekerjaan sehingga bisa berdampak pada organisasi.
4	Beberapa pegawai sering menunggu perintah dari atasan untuk melakukan pekerjaan sehingga hasil yang diperoleh kurang maksimal. Hal ini terlihat dari pegawai yang melakukan pekerjaan tergesa-gesa saat pimpinan membutuhkan segera.
5	Beberapa pegawai terlalu santai dalam melakukan pekerjaan sehingga jam kerja efektif sering tidak dimanfaatkan dengan baik untuk melakukan pekerjaan kantor. Hal ini terlihat dari beberapa pegawai yang tidak menjalankan tugas seperti yang diperintahkan.

Sumber : Dinas Perhubungan Provinsi Bali (2022)

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, peneliti melihat bahwa fenomena yang ada pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali yaitu budaya organisasi yang masih dikatakan lemah. Para pegawai dalam melakukan pekerjaannya hanya berdasarkan rasa takut dengan kepala ruangan atau pihak manajemen sebagai atasan jika melakukan kesalahan, bukan didasari dari nilai-nilai kesetiaan pada organisasi kerja. Perilaku semacam ini yang juga banyak diperlihatkan oleh pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali. Gambaran fenomena diatas dapat saja hanya merupakan sifat individu. Akan tetapi jika berlangsung secara terus menerus dapat berdampak pada kepercayaan terhadap nilai-nilai yang ada di organisasi.

Organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung (Robbin, 2008). Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja yang baik, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada suatu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Lingkungan kerja pegawai juga sangat penting dalam mempengaruhi kinerja. Pengertian lingkungan kerja adalah segala yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah. Menurut Nitisemito (2007), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kinerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik lingkungannya, maka semakin meningkat pula kinerja para karyawan. Maka dari itu, perusahaan atau organisasi seharusnya menyediakan lingkungan kerja yang baik, seperti lingkungan fisik maupun non-fisik.

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2007) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan antara konflik dan budaya kerja organisasi terhadap kinerja Pegawai. Penelitian yang dilakukan Sukadana (2006) menyimpulkan bahwa penelitian yang dilakukannya terdapat pengaruh secara simultan antara konflik, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Astawan (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Apabila konflik dalam sebuah organisasi dikelola dengan baik maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan. Sedangkan apabila konflik yang telah terjadi tidak terselesaikan dengan baik maka akan menimbulkan berbagai masalah dalam lingkungan kerja yang mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hanafi (2018) lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai jika lingkungan kerja yang ada pada instansi itu baik. Lingkungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai jika lingkungan kerja yang ada pada instansi itu baik. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai melalui peningkatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja akan membawa dampak yang positif bagi pegawai, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis mengemukakan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Konflik Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.
4. Apakah Konflik Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas

Perhubungan Provinsi Bali.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.
4. Untuk mengetahui pengaruh Konflik Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan akan memperluas wawasan dan menambah pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh konflik kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai serta sebagai pijakan dan bahan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya bagi penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak yang berkepentingan terutama dalam teori pengendalian konflik, budaya organisasi, lingkungan kerja, serta kinerja pegawai.

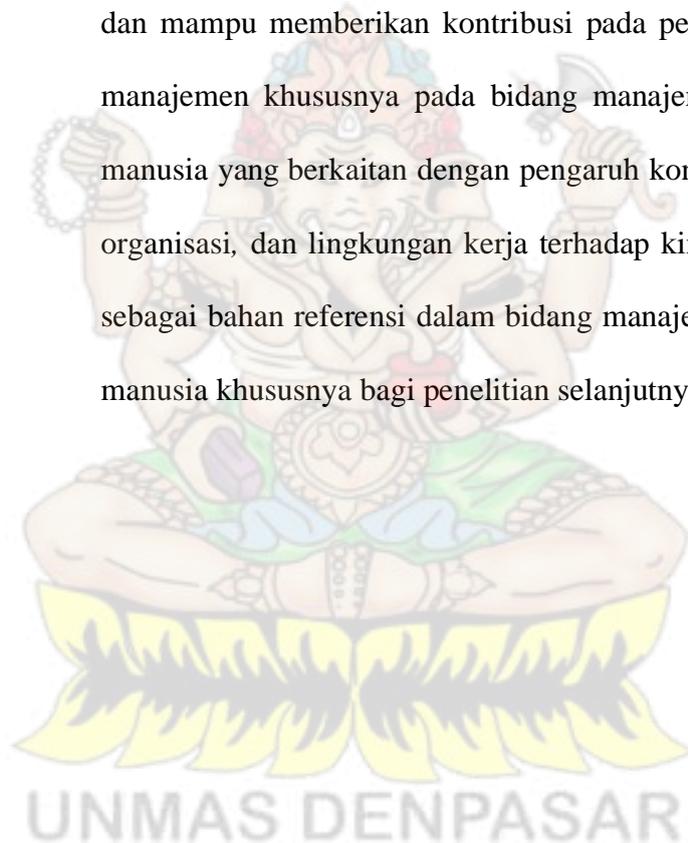
1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mahasiswa mengenai pengaruh variabel konflik kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh konflik kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan sebagai bahan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya bagi penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Peran (Role Theory)

Menurut Khan *dkk.* (1964), teori peran merupakan penekanan sifat individual sebagai pelaku sosial yang mempelajari perilaku yang sesuai dengan posisi yang ditempati di masyarakat. Lingkungan seseorang terdiri dari organisasi formal atau kelompok dan kehidupan dari individu dapat digambarkan oleh susunan peran yang individu mainkan dalam organisasi atau kelompok ini (Jones *dkk.*, 2010). Peran merupakan sebuah bagian yang dijalankan orang ketika berinteraksi dengan orang lain. Setiap peran memiliki identitas yang melekat padanya, yang mendefinisi pemegang peran, siapa dirinya, dan bagaimana dia harus berperilaku dalam situasi tertentu. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai peran tertentu misalnya sebagai dokter, dosen, walikota, dan lain sebagainya, diharapkan berperilaku sesuai dengan peran yang dijalannya.

Peran yang dimainkan oleh seseorang dapat menjadi faktor penyebab stres karena seseorang dalam kehidupannya tidak hanya memainkan satu peran. Harapan dari lingkungan di sekitar individu atas peran yang dijalankannya, akan memberikan tekanan-tekanan yang dapat memengaruhi bagaimana individu bertindak. Stres dapat terjadi jika individu sulit menginterpretasikan harapan-harapan tersebut terdapat ketidakjelasan atas peran yang dijalankannya, atau terdapat konflik antara harapan atas peran yang satu dengan peran yang lainnya. Teori peran juga menyatakan bahwa ketika perilaku yang diharapkan

oleh individu tidak konsisten, maka mereka dapat mengalami stres, depresi, merasa tidak puas, dan kinerja mereka akan kurang efektif daripada jika pada harapan tersebut tidak mengandung konflik (Hutami dan Chariri, 2011).

2.1.2 Konflik Kerja

1) Pengertian Konflik Kerja

Konflik merupakan ketidakserasian atas dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan dalam suatu organisasi. Konflik kerja tidak harus berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari situasi konflik kerja (Moreno, 2012). Menurut Kreitner dan Kanicki (2003), konflik kerja adalah seluruh proses di mana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain. Sedangkan Sunyoto (2012) 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 pendapat, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Agwu (2014) melihat konflik kerja sebagai bentuk ketidaksetujuan dalam pemikiran antara dua individu atau kelompok yang memiliki alasan untuk berinteraksi secara formal maupun informal. Konflik di dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya – sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dalam dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Konflik di dalam perusahaan tidak bisa dihindari tetapi bisa

diminimalisir untuk tujuan – tujuan perusahaan agar pegawai berfikir kritis, apatis, dan produktif.

2) Jenis – jenis Konflik Kerja

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja antara pihak- pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi di sebut konflik interpersonal. Beberapa konflik interpersonal tersebut adalah :

a) Konflik di dalam diri individu

Ini terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan akan dilakukan olehnya, apabila tuntutan tertentu dari pekerjaan yang ada, berbenturan dengan tuntutan lain, atau apabila individu dituntut untuk melaksanakan hal-hal yang melebihi kemampuannya.

b) Konflik antar individu di dalam organisasi yang sama

Terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan dalam kepribadian. Seringkali konflik– konflik demikian muncul karena tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan atau dari cara orang mempersonalifikasi konflik antar kelompok-kelompok.

c) Konflik antar individu dengan kelompok

Dianggap hal yang konflik antara individu–individu dan kelompok- kelompok seringkali berhubungan dengan cara para individu menghadapi tekanan–tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

d) Konflik antar kelompok dengan organisasi yang sama

Konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi, karena tiap kelompok dalam organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda dan antar kelompok sendiri menginginkan segala kepentingan dan tujuannya dapat tercapai dengan baik walaupun harus berbenturan dengan kelompok lainnya.

e) Konflik antar organisasi dalam bidang ekonomi

Menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

3) Perbedaan Pandangan Terhadap Konflik

Menurut Stephen Robbins (2006) perbedaan pandangan tradisional (lama) dan pandangan baru (pandangan interaksionis) tentang konflik dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1

Pandangan Lama dan Baru terhadap Konflik

Pandangan Lama	Pandangan Baru
Konflik dapat dihindarkan	Konflik sejatinya tidak akan dapat dihindari
Sebuah konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	Konflik timbul dikarenakan banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai – nilai pribadi dan sebagainya
Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	Sebuah konflik akan dapat membantu dan juga akan menghambat pelaksanaan dimana terdapat di dalam sebuah organisasi

4) Faktor – faktor Penyebab Konflik Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi mengapa orang terlibat dalam konflik yaitu :

a) Kurang berkomunikasi

Konflik biasa terjadi karena dua pihak kurang berkomunikasi. Keadaan ini mendorong dua pihak menjadi cemas, mungkin takut sehingga mulai bertanya: dia atau saya yang harus lebih dahulu berkomunikasi.

b) Kepemimpinan yang kurang efektif

Kepemimpinan sangat mempengaruhi konflik di kalangan anggota suatu organisasi. Kepemimpinan yang kurang efektif membuat semua anak buah bebas bergerak tanpa kontrol, apalagi kalau pemimpin masa bodoh dengan permasalahan yang dihadapi oleh anak buahnya. Konflik pada tingkat bawah karena para pemimpinnya tidak jelas, tidak ada satu keputusan yang adil yang dia putuskan dan seterusnya.

c) Konflik nilai

Kebanyakan konflik itu terjadi karena perbedaan nilai. Nilai merupakan suatu yang menjadi dasar, pedoman dan tindakan seseorang. Karena nilai merupakan prinsip dasar maka nilai tidak boleh dilanggar, konflik terjadi karena dua pihak atau lebih berhadapan dengan masalah namun ada perbedaan nilai (kepercayaan, keyakinan, ideologi) terhadap apa yang dipermasalahkan itu.

d) Tidak dipecahkan konflik sebelumnya

Banyak pula konflik yang terjadi karena ada konflik diantara dua

pihak yang sebelumnya tidak dapat diselesaikan. Tidak ada atau tidak tegasnya proses saling memaafkan. Keadaan ini seperti api dalam sekam yang setiap saat bisa timbul dan menghasilkan konflik yang lebih besar.

5) Teori Konflik Kerja

Menurut Liliweri (2004), ada beberapa teori mengenai konflik, antara lain :

a) Teori Hubungan Masyarakat

Teori ini menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan diantara kelompok yang berbeda dalam suatu organisasi.

b) Teori Kebutuhan Manusia

Teori ini berasumsi bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia, fisik, mental, dan sosial.

c) Teori Kesalahpahaman Antar budaya

Teori ini berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara berkomunikasi diantara berbagai budaya yang berbeda.

6) Indikator Konflik Kerja

Menurut Mauraksa (2013), indikator konflik kerja adalah :

- 1) Kesalahan komunikasi.
- 2) Perbedaan tujuan.
- 3) Perbandingan pada evaluasi ataupun anggapan.
- 4) Interpedensi aktivitas kerja.
- 5) Kesalahan dalam afeksi.

2.1.3 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Schein (2015:98) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kebiasaan-kebiasaan yang diterapkan dalam sebuah perusahaan, yang gunanya untuk membuat karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dalam menghadapi masalah-masalah yang dihadapkan oleh perusahaan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Luthans dalam Asri Laksmi (2011:6) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Selanjutnya Feter F. Druicker dalam Pabundu Tika (2008:4)

menyatakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Menurut Sutrisno (2010:72), budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006) ada 10 karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu :

a) Inisiatif individual

Sebuah tingkat tanggung jawab, kebebasan dalam penyampaian pendapat. Tingkat tanggung jawab, dan keindependenan yang

dimiliki oleh setiap individu.

b) Toleransi terhadap resiko

Batasan resiko yang diberikan kepada karyawan dalam bertindak agresif, berinovasi dalam berkarya.

c) Pengarahan

Bentuk jelas dari sebuah sasaran dan harapan yang di buat oleh organisasi, sejauh mana organisasi yang dituangkan dalam bentuk kualitas, kuantitas dan waktu penyelesaian.

d) Integrasi

Tingkat sejauh mana bagian-bagian dalam sebuah organisasi didorong untuk bekerja dengan terkoordinasi dan seberapa jauh rasa keterkaitan dan jiwa kerja sama dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

e) Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana komunikasi pimpinan memberikan perintah dengan jelas kepada bawahan dalam melaksanakan tugas.

f) Kontrol

Jumlah peraturan yang ditetapkan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi, mengamati dan mengendalikan perilaku karyawan.

g) Identitas

Tingkat sejauh mana karyawan mengetahui kemampuan dirinya dan mengidentifikasikan secara keseluruhan yang dibutuhkan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional lainnya.

h) Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana pemberian imbalan didasarkan atas criteria kinerja karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilihkasih dan sebagainya.

i) Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

j) Langkah pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

7) Faktor – faktor Budaya Organisasi

Robbins (2006) membagi proses penciptaan budaya organisasi menjadi 3 cara, yaitu :

- a) Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepemikiran dan seperasaan dengan mereka. Mereka melakukan indoktrinasi dan sosialisasi cara pikir dan perilaku mereka kepada karyawan.
- b) Perilaku pendiri sendiri bergerak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi.

8) Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan 4 fungsi budaya organisasi, yaitu :

- a) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- b) Memudahkan komitmen kolektif.
- c) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

- d) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Robbins (2006) mengemukakan pandangannya tentang terciptanya dan kelangsungan suatu budaya organisasi yaitu budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut dipengaruhi secara kuat oleh kriteria-kriteria tertentu untuk diseleksi.

9) Indikator Budaya Organisasi

Di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Menurut Akbar (2013), indikator-indikator budaya organisasi adalah :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil.
- 4) Orientasi individu.
- 5) Orientasi terhadap tim.
- 6) Agresivitas.
- 7) Stabilitas.

2.1.4 Lingkungan Kerja

1) Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik

apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Menurut Afandi (2018:65), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Menurut Manik Syafrina (2018), lingkungan kerja adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Sedarmayanti (2011:26) mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana orang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Nitisemito (2012:75) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di embankan. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan (Rivai, 2008).

Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif maka diharapkan kinerja karyawan akan meningkat. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya memperbaiki lingkungan kerja menjadi lebih kondusif dan nyaman. Meskipun pengaruh lingkungan kerja ini masih minim dibandingkan faktor lain, namun hal ini yang bisa mengakibatkan kerugian besar perusahaan untuk mengontrol sistem kerja karyawannya.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2009), faktor-faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

1) Warna

Merupakan faktor yang paling penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai.

2) Kebersihan Lingkungan Kerja

Secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja karena apabila lingkungan kerja bersih, maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

3) Pertukaran Udara

Pertukaran udara yang cukup akan memberikan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin.

4) Jaminan terhadap Keamanan

Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja.

5) Tata Ruang

Penataan yang ada di dalam ruang kerja yang bisa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

3) Jenis Lingkungan Kerja

Nitisemito (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2, yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik.

Yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi.

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah :

a) Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja pegawai memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat pegawai sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik.

b) Keamanan

Rasa aman bagi pegawai sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai. Disini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik.

c) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan sekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja.

Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Ada 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku pegawai, yaitu:

- a) Struktur kerja, yaitu sejauh mana pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
- b) Tanggung jawab kerja, yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
- c) Perhatian dan dukungan pemimpin, yaitu sejauh mana pegawai merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian, serta menghargai mereka.
- d) Kerja sama antar kelompok, yaitu sejauh mana pegawai merasakan ada kerja sama yang baik diantara kelompok kerja yang ada.
- e) Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar, baik antara teman sekerja .ataupun dengan pimpinan.

4) Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator dalam lingkungan kerja menurut Sunyoto

(2012:44) adalah sebagai berikut:

a) Keamanan

Lingkungan kerja dengan rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan, dimana hal ini dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja. Keamanan yang dimasukkan ke dalam lingkungan kerja adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan.

b) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan sekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja pegawai akan meningkat.

c) Sirkulasi udara

Sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup maka pertama yang harus dilakukan pengadaan ventilasi. Ventilasi harus cukup lebar terutama di ruangan yang cukup panas. Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang atau kepengapan masih dirasakan, dapat mengusahakan cara untuk mengatur suhu.

Caranya adalah ventilasi yang cukup, pemasangan kipas angin atau AC dan pemasangan humidifier.

2.1.5 Kinerja Pegawai

1) Pengertian Kinerja

Menurut Sutrisno (2013) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Menurut Wibowo (2007) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

2) Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Menurut Sutrisno (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a) Efektivitas dan efisiensi
- b) Otoritas dan Tanggung Jawab
- c) Disiplin
- d) Inisiatif

3) Indikator Kinerja Pegawai

Indikator Kinerja menurut Mangkunegara (2011) dibagi menjadi beberapa bagian yaitu :

- a) Kualitas kerja.
- b) Kuantitas kerja.
- c) Tanggung jawab.

- d) Kerja sama.
- e) Inisiatif.

4) Penilaian Kinerja

Menurut Umam (2018), kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Taqwa (2021) yang melakukan penelitian pada Dinas Pendidikan Pemerintahan Kabupaten Pangken dengan judul penelitian “Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Pemerintahan Kabupaten Pangkep”, menemukan Konflik Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin dan Susilo (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan”, menyatakan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Chendhikia *dkk.* (2016) dengan judul penelitian “Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan”. Berdasarkan hasil analisis path yang dilakukan, didapatkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,817 yang berarti hubungan struktural dari variabel yang diteliti adalah sebesar 81,7 %. Sedangkan sisanya sebesar 18,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Rosvita (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya yang semakin kuat akan memberikan arah dan nilai-nilai bagi pegawai dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan, sehingga kinerja pegawai menjadi semakin meningkat.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Fauziah (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada

Pegawai Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Bima)” menemukan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai BPPKAD tidak mampu menerapkan budaya disiplin ketika bekerja, karena pada dasarnya budaya disiplin yang baik yang di terapkan akan mempengaruhi kinerja dalam bekerja. Jadi bisa disimpulkan bahwa kinerja yang baik di hasilkan dari budaya disiplin, namun pada BPPKAD tidak mampu menerapkan budaya disiplin tersebut, hal tersebut berdampak terhadap menurunnya kinerja pada organisasi.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Priyono (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember, yang menyatakan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, serta merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Takasenseran *et.al* (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulut”, menemukan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Siagian dan Khair (2018) dengan

judul penelitian “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”, menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

