

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A . Teori yang Terkait dengan Variabel Penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a . Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara,2016)

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia oleh Hasibuan dan Mangkunegara, Penulis menyimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pengorganisasian, perencanaan, dan pengarahan didalam perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan, MSDM mempunyai dua fungsi menurut Sunyoto (2013; 5). Kedua fungsi tersebut terdiri dari fungsi manajerial dan operasional. Berikut adalah penjelasannya :

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Fungsi Perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

2) Pengorganisasian

Fungsi Perorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dan berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

3) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi

4) Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sdm, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan.

2) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik

3) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

4) Integrasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha perlu memahami sikap dan perasaan karyawan.

5) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerjasama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengutip dari buku Bahan Ajar Manajemen SDM

1. Tujuan Organisasional ditujukan untuk mengenali keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan 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. Robbins (2001) menyatakan budaya organisasi adalah mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Selanjutnya David (2004) menyatakan budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berfikir dan merasa.

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini didorong oleh kemungkinan bahwa budaya tertentu lebih

efektif dibandingkan dengan yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) bahwa secara umum terdapat (3) jenis budaya organisasi yaitu :

1) Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengajarkan tugas dan proyeknya dengan cara yang membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2) Budaya Pasif - Defensif

Budaya pasif - defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3) Budaya Agresif – Defensif

Budaya agresif – defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia tetap dapat menunjukkan keyakinan normatif dan karakteristik yang lain. Riset menunjukkan bahwa organisasi dapat memiliki sub budaya fungsional, sub budaya hierarkis, berdasarkan posisi seseorang dalam organisasi, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasarkan pada gelar atau posisi seseorang, sub budaya sosial yang diambil dari aktivitas sosial seperti budaya liga bowling atau golf dan budaya berlawanan (Kreitner dan Kinicki, 2003).

b. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai dasar dalam mengontrol perilaku anggota organisasi, yang tentunya mempunyai fungsi dan manfaat bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berfungsi untuk membangun dan merancang kembali sistem

pengendalian manajemen organisasi, ialah sebagai alat dalam menciptakan komitmen supaya para manajer serta karyawan terdorong melakukan perencanaan strategis programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi dan lainnya. Adapun budaya organisasi memiliki beberapa manfaat dalam organisasi menurut Robbins (1996), (Ismail Nahwawi, 2017) sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi mewujudkan perbedaan yang jelas dari suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas terhadap anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi memudahkan lahirnya pertumbuhan komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual
- d. Budaya korporat itu meningkatkan konsistensi sistem sosial.

Pada hubungannya dari segi sosial, budaya menurut Gordon (1991) berfungsi seperti perekat sosial, membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berguna sebagai metode pencipta makna dan Kendal yang mengarahkan dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan Budaya korporat yang kohesif fan efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk memberikan pengertian yang sangat mudah, terdapat 10 (sepuluh) karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi menurut (Robbins 2001: 36) sebagai berikut :

1. Inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemandirian yang dimiliki individu.
2. Toleransi resiko, tingkat pengembalian resiko, inovasi dan keberanian individu.

3. Arahkan, kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja.
4. Integritas, kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi semua unit menjadi satu kesatuan gerak.
5. Dukungan manajemen, kemampuan jajaran dalam proses komunikasi, pembimbingan dan memberikan dukungan terhadap bawahan.
6. Control, seberapa besar aturan, arahan, supervise mengontrol kerja bawahan.
7. Identitas, seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri pegawai.
8. System imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja.
9. Toleransi konflik, kesempatan pegawai untuk dapat meningkatkan konflik secara terbuka.
10. Pola komunikasi, seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi hirarki secara formal.

d. Indikator Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri dari 7 (tujuh) indikator, yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko
Pegawai memiliki dorongan untuk terus berinovasi seperti berkeaktifitas dalam melakukan pekerjaannya serta berani mengambil risiko dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya.
2. Perhatian Terhadap Detail
Pegawai memiliki perhatian terhadap detail dalam melaksanakan pekerjaannya seperti memperhatikan posisi kecermatan, menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaan.
3. Berorientasi Pada Hasil
Pegawai mampu mencapai target atau hasil yang telah ditentukan serta mampu memanajemen pekerjaannya, yang mana hasil pekerjaan tersebut berfokus pada hasil yang ingin dicapai.
4. Berorientasi Kepada Manusia
Pegawai memberikan pelayanan yang baik kepada orang yang dilayani, hal tersebut akan sangat berdampak baik kepada orang yang dilayani dan untuk pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

5. Berorientasi Tim

Pegawai memiliki hubungan yang baik sesama anggota sehingga mampu bekerja sama dengan baik sesama anggota-anggota lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. Agresif

Pegawai memiliki inisiatif sendiri apa yang seharusnya dikerjakan tanpa harus menunggu perintah pimpinan agar dapat mengefesienkan waktu pekerjaan

7. Stabil

Pegawai memiliki dorongan untuk terus berprestasi dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kinerja bukan menjadikan kinerja menurun dan tidak memiliki motivasi untuk berprestasi.

e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Nilai
2. Kepercayaan
3. Perilaku yang dikehendaki
4. Keadaan yang amat penting
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
6. Perilaku

Sedangkan menurut Veithzal (2003: 81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal. Yaitu sebagai berikut :

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma
2. Nilai-nilai
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

Pendapat yang tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh Panuju (2002: 26) menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1. Nilai tentang :
 - a. Waktu
 - b. Efisiensi
 - c. Diri
 - d. Tindakan, dan
 - e. Kerja
2. Kepercayaan tentang :
 - a. Karyawan
 - b. Pelanggan
 - c. Produksi
 - d. Manajemen
 - e. Masyarakat, dan
 - f. Laba
3. Efektivitas organisasi tentang :
 - a. Efisiensi
 - b. Kepemimpinan
 - c. Motivasi
 - d. Kinerja
 - e. Komitmen, dan
 - f. Kepuasan
4. Iklim organisasi tentang :
 - a. Iklim organisasi
 - b. Dukungan
 - c. Keikutsertaan dalam proses keputusan
 - d. Kejujuran
 - e. Percaya diri dan keandalan
 - f. Terbuka dan tulus
 - g. Tujuan kinerja yang tinggi



3. Sikap Kerja

a. Pengertian Sikap Kerja

Seorang individu sangat erat hubungannya dengan sikapnya masing-masing sebagai ciri dari pribadinya. Sikap pada umumnya sering diartikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan individu untuk memberikan tanggapan pada suatu hal. Pengertian sikap dijelaskan oleh Anzwar (2010) sikap diartikan sebagai suatu reaksi atau respon yang muncul dari seorang individu terhadap objek yang kemudian memunculkan perilaku individu terhadap objek tersebut dengan cara-cara tertentu. Pengertian sikap juga disampaikan oleh Sarwono & Meinarno (2009) sikap adalah proses penilaian yang dilakukan oleh seorang individu terhadap suatu objek. Objek yang disikapi individu dapat berubah benda, manusia atau informasi. Proses penilaian seseorang terhadap suatu objek dapat berupa penilaian positif dan negatif.

Sikap merupakan bentuk ungkapan perasaan seseorang terhadap sesuatu. Sikap menurut Secord dan Backman dalam Azwar S (2011:5) “sikap adalah keteraturan tertentu dalam hal perasaan, pemikiran, dan predisposisi tindakan seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya. Sedangkan pengertian sikap kerja menurut Maulana (2009:72) sikap kerja karyawan adalah cara kerja karyawan di dalam mengkomunikasikan suasana karyawan kepada pimpinan atau perusahaan. Sikap merupakan pernyataan evaluative, baik yang menguntungkan objek atau tidak, orang atau peristiwa. Sikap kerja sebagai kecenderungan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Indikator karyawan merasa puas pada pekerjaannya akan berusaha keras, jujur, tidak malas dan ikut memajukan perusahaan. Sebaliknya karyawan yang tidak puas pada pekerjaannya akan bekerja seenaknya saja, mau bekerja kalau ada pengawasan, tidak berlaku jujur, dan akhirnya akan dapat merugikan perusahaan.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli mengenai sikap, maka dapat disimpulkan bahwa sikap adalah suatu reaksi atau respon berupa penilaian yang muncul dari seorang individu terhadap suatu objek. Sikap juga dikatakan sebagai suatu perwujudan adanya kesadaran terhadap lingkungannya. Sikap kerja merupakan hal yang penting dalam mekanisme kehidupan suatu organisasi, karena akan berkaitan dengan penyelesaian tugas pekerjaan. Semakin kompleks aktivitas kerjanya, maka akan semakin meningkat tuntutan kerja yang dibebankan kepada

pegawai. Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluative, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan cara orang merasakan sesuatu. Menurut Gibson dalam buku Perilaku Organisasi menjelaskan bahwa Sikap sebagai perasaan positif atau negatif atau dengan keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, objek maupun keadaan.

Sikap manusia tidak terbentuk sejak manusia dilahirkan, melainkan terbentuk melalui proses sosial yang terjadi selama hidupnya, dimana individu mendapatkan informasi dan pengalaman. Proses tersebut dapat berlangsung di dalam lingkungan keluarga, sekolah maupun di lingkungan masyarakat. Saat terjadinya proses sosial tersebut terjadi hubungan timbal balik antara individu dan lingkungan sekitarnya. Adanya interaksi dan hubungan tersebut kemudian membentuk sebuah pola sikap individu dengan sekitarnya. Azwar (2010) menguraikan faktor pembentuk sikap yaitu pengalaman yang kuat, pengaruh orang lain yang dianggap penting, pengaruh kebudayaan, media massa, lembaga pendidikan dan lembaga agama, serta pengaruh faktor emosional. Suatu hal yang penting dan mendasar dalam terlaksananya suatu kegiatan organisasi dapat tercermin pada tingkah laku dan sikap pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, apabila seorang pegawai merasa optimis, bergairah dan mempunyai produktivitas yang tinggi, maka pegawai tersebut mempunyai kinerja yang tinggi, sebaliknya apabila kinerja pegawai itu rendah maka akan dihubungkan dengan rasa kekecewaan, produktivitas rendah, kurang tenang dan hasil kerja kurang baik.

b. Komponen Sikap

Sikap mengandung komponen-komponen yang membentuk struktur sikap, Menurut Azwar S (2011:23) sikap terdiri dari 3 komponen yang saling menunjang, yaitu sebagai berikut :

1) Komponen Kognitif

Merupakan representasi apa yang dipercayai oleh individu pemilik sikap, komponen kognitif berisi kepercayaan stereotype yang dimiliki individu

mengenai sesuatu yang dapat disamakan penanganan opini) terutama apabila menyangkut masalah isu atau Sesutu yang kontroversial.

2) Komponen Afektif

Merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen sikap dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin adalah mengubah sikap seseorang komponen afektif disamakan ddengan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap sesuatu.

3) Komponen Konatif

Merupakan aspek kecenderungan berperilaku tertentu sesuai dengan sikap yang dimiliki oleh seseorang. Aspek ini berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu dengan cara-cara yang tertentu.

c. Fungsi Sikap

Sikap memiliki sejumlah fungsi psikologis yang berbeda, berdasarkan hasil penelitian Walgito (2010;111) terdapat empat fungsi sikap, yaitu sebagai berikut :

- 1) Sikap berfungsi sebagai alat untuk menyesuaikan diri. Bahwa sikap adalah sesuatu yang bersifat communicable, artinya sesuatu yang mudah menular, sehingga mudah pula menjadi milik bersama.
- 2) Sikap berfungsi sebagai pengatur tingkah laku.
- 3) Sikap berfungsi sebagai alat ukur pengalaman-pengalaman. Dalam hal ini perlu dikemukakan bahwa manusia di dalam menerima pengalaman-pengalaman dari luar sikapnya tidak pasif, tetapi diterima secara aktif, artinya pengalaman yang berasal dari dunia luar itu tidak semuanya dilayani oleh manusia, tetapi manusia lebih memilih mana yang perlu dan mana yang tidak perlu dilayani.
- 4) Sikap berfungsi sebagai pernyataan kepribadian. Sikap sering mencerminkan pribadi seseorang. Ini sebabnya karena sikap tidak pernah terpisah dari pribadi yang mendukungnya.

d. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Sikap Kerja

Menurut Blum and Nylon (2011) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja antara lain :

1. Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik ataupun sosial yang berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.
2. Pengawasan atasan, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat mempengaruhi sikap dan semangat kerja.
3. Kerja sama dari teman sekerja, adanya kerja sama dari lingkungan kerja juga berpengaruh dengan kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Kesempatan untuk maju, jaminan terhadap karir dan hari tua dapat dijadikan salah sebagai motivasi dalam sikap bekerja.
5. Keamanan, rasa aman dan lingkungan yang kondusif akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.
6. Fasilitas kerja, fasilitas kerja yang memadai merupakan satu faktor terciptanya sikap kerja yang positif.
7. Imbalan, rasa senang yang di dapatkan terhadap imbalan yang telah diberikan baik berupa gaji pokok maupun tunjangan dapat mempengaruhi sikap dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e. Macam – Macam Sikap Kerja

Adapun macam-macam sikap kerja antara lain :

1. Sikap kerja yang Efektif adalah suatu pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Sikap kerja yang Efisien adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara daya usaha dan hasil usaha, atau antara pengeluaran dan pendapatan.
3. Sikap kerja Prestatif merupakan salah satu modal dasar untuk mencapai kesuksesan dalam berwirausaha. Prestatif dalam hal ini mempunyai arti bahwa seseorang yang berwirausaha mempunyai sikap yang selalu berambisi ingin maju dalam segala bidang. Mengapa perilaku kerja prestatif perlu dilakukan? Berikut ini adalah 3 alasan utama yang mengharuskan untuk berperilaku kerja prestatif.

- a) Persaingan Bebas
- b) Perubahan semakin cepat
- c) Derasnya situs informasi yang semakin luas

f. Indikator – Indikator Sikap Kerja

Menurut Sapran Reanaldi (2015) dalam penelitian terdapat 5 indikator sikap kerja, yaitu :

- a. Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik maupun sosial berpengaruh kenyamanan dalam bekerja.
- b. Pengawasan atasan, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat mempengaruhi sikap dan semangat kerja.
- c. Kerja sama dari teman kerja, adanya kerja sama dari teman sekerja juga berpengaruh, dengan kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Kesempatan untuk maju, jaminan terhadap karir dan hari tua dapat dijadikan salah satu motivasi dalam sikap kerja.
- e. Keamanan, rasa aman dan lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.

4. Perilaku Kerja

a. Pengertian Perilaku Kerja

Perilaku manusia merupakan hasil yang kompleks, dari maksud-maksud dan persepsi kita mengenai situasi yang ada sekarang, serta asumsi-asumsi atau kepercayaan kita tentang situasi dan orang-orang yang berada dalam situasi itu. Asumsi-asumsi itu didasarkan atas pengalaman dimasa lampau, norma-norma kebudayaan, dan apa yang diharapkan menurut ajaran orang lain. Perilaku manusia merupakan pangkal tolak untuk dapat memahami bagaimana organisasi itu berfungsi. Oleh karena itu kita harus mengerti lebih dahulu bagaimana orang-orang dalam organisasi itu berfungsi. yang efektif mensyaratkan untuk mengenali perbedaan perilaku individu bawahannya, kemudian mengelolanya ke arah perilaku kerja yang positif demi pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Perilaku positif adalah perilaku yang mendorong tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi dengan tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktifitas yang tinggi. Contohnya : loyalitas, dedikasi, pengarahan kemampuan, pemanfaatan keterampilan,

penggunaan sarana dan prasarana secara baik, interaksi positif seseorang dengan yang lain, membawakan kepentingan pribadi, yang mungkin egosentris kepada kepentingan organisasi sebagai keseluruhan, kesediaan melakukan penyesuaian, persepsi yang tepat mengenai tujuan organisasi para anggota, serta kesediaan menyelesaikan konflik yang timbul atas dasar kepentingan bersama.

Perilaku kerja merupakan segala tindakan yang menunjukkan tingkah laku yang dibawa oleh seorang karyawan dari lingkungan asalnya dan diterapkan terhadap karyawan lainnya maupun terhadap lingkungannya. Khaerul Umam (2014:41) perilaku didefinisikan sebagai suatu sikap atau tindakan serta segala sesuatu yang dilakukan manusia, misalkan kegiatan yang dilakukan manusia dalam kehidupan sehari-hari, baik bekerja dengan giat atau dengan orang lain, bertukar pendapat, baik menerima pendapat atau menolaknya. Definisi perilaku kerja menurut Robbins (2015:35) yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Dimana pendapat tersebut menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan orang lakukan dengan tipe ini dilingkungan kerjanya.

b. Faktor-Faktor Pembentukan Perilaku Karyawan

Sebagai seorang anggota suatu organisasi, seharusnya tidak kehilangan identitasnya yang khas karena hal itu merupakan kekhususan atau kebanggaan tersendiri yang dimiliki orang tersebut. Orang yang mampu mempertahankan identitasnya dan mempunyai harga diri yang tinggi pada gilirannya akan muncul dalam bentuk keinginan untuk dihormati dan diperlakukan secara manusiawi oleh pimpinannya. Oleh karena itu, seorang manager perlu memahami faktor-faktor pembentukan perilaku seorang karyawan Siagian (2016).

1. Faktor genetic

Faktor genetic dalam hal ini adalah sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang bahkan merupakan warisan dari kedua orang tuanya. Oleh karena itu diperlukannya data setiap karyawan mengenai latar belakang kehidupan karyawan. Data tersebut dikumpulkan pada saat karyawan melamar pada perusahaan. Data demikian akan sangat penting untuk referensi dalam mengarahkan perilaku karyawan yang bersangkutan,

baik dalam melakukan koreksi terhadap perilaku organisasi yang sifatnya positif.

2. Faktor lingkungan

Faktor lingkungan disini adalah situasi dan kondisi yang dihadapi seseorang pada masa muda di dalam rumah dan dalam lingkungan yang lebih luas, termasuk lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat. Beberapa hal yang berpengaruh terhadap lingkungan seseorang adalah :

- a. Lingkungan yang tentram, dalam arti penuh kedamaian dan bebas dari kehidupan yang curiga mencurigai.
- b. Lingkungan yang rukun, dimana sesama warga tidak memiliki sikap acuh tak acuh.
- c. Lingkungan yang bersih.
- d. Tersedianya fasilitas yang memadai.
- e. Suasana masyarakat yang mencerminkan keakraban.

3. Faktor pendidikan

Pendidikan dapat bersifat formal dan non formal. Sasaran pendidikan tidak semata-mata pengalihan pengetahuan dan keterampilan saja. Salah satu bagian yang teramat penting adalah pembinaan watak (*character bulding*). Berkaitan dengan pendidikan sebagai faktor pembentukan perilaku kerja adalah keterampilan. Yang dimaksud keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan.

4. Faktor pengalaman

Pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku dalam kehidupan organisasinya. Pengalaman dapat membentuk sifat apatis, keras kepala, tidak toleran, mudah putus asa, dan sebagainya. Salah satu sumber pengalaman lain yang dapat membentuk perilaku kerja seseorang adalah peristiwa yang mungkin pernah dilaluinya pada organisasi lain, baik secara langsung maupun tidak.

c. Indikator Perilaku Kerja

Dalam melakukan sebuah penelitian akan menjadi lebih mudah bila mana ada indikator atau pengukurannya yang bertujuan untuk mempermudah dan

memperjelas sebuah penulisan. Maka indikator perilaku kerja menurut Andi Eko Prasetyo (2011:26) antara lain persepsi karyawan tentang :

1. Motivasi
2. Produktif
3. Tanggung jawab
4. Kerja keras

Ada empat indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui perilaku kerja menurut Griffiths (2003:41).

1. *Sosial relationships* (hubungan sosial)
Seorang pekerja harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan pekerja lain, dimana masing-masing pekerja harus mengawasi rekan kerja agar bertindak di jalan yang benar dan mengingatkan apabila ada kesalahan.
2. *Vocational skill* (keahlian kejuruan)
Keahlian yang dimiliki seseorang sesuai dengan pekerjaannya. Misalnya seseorang dengan keahlian memasak cocok untuk menjadi seorang *chef*.
3. *Work Motivation* (motivasi kerja)
Adanya kemauan untuk bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, cinta, harga diri, dan aktualisasi diri.
4. *Initiative-confidence* (inisiatif-percaya diri)
Dalam perilaku kerja yang baik harus memupuk rasa percaya diri yang penuh serta mengambil inisiatif bahwa semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan *job description* yang ada.

d. Pentingnya Perilaku Kerja

Keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ternyata ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku kerja. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan (habit) dan budaya kerja. Oleh karena itu diupayakan untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten dan positif. Menurut Sinamo (2011), ada delapan paradigma di tingkat perilaku kerja yang sanggup

menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu :

1. Bekerja Tulus

Bekerja dengan tulus merupakan pilar utama terlaksananya pekerjaan secara maksimal, mencapai hasil yang terbaik, dan kepuasan diri terhadap profesi yang telah dijalani.

2. Bekerja Tuntas

Dalam bekerja seorang karyawan mampu mengorganisasikan bagian usaha secara terpadu dari awal sampai akhir untuk dapat menghasilkan usaha sampai selesai dengan maksimal.

3. Bekerja Benar

Dimana seseorang karyawan bekerja dan masih belajar untuk menjadi dewasa dalam sikap maupun rohani.

4. Bekerja Keras

Seorang karyawan yang bekerja secara sungguh-sungguh tanpa mengenal lelah atau berhenti sebelum target kerja tercapai dan selalu mengutamakan atau memperhatikan kepuasan hasil pada setiap kegiatan yang dilakukan.

5. Bekerja Serius

Bekerja serius ialah bekerja dengan sungguh-sungguh dan menekuni pekerjaan yang sedang dijalaninya.

6. Bekerja Kreatif

Bekerja kreatif tidak hanya dibutuhkan oleh karyawan-karyawan yang bergerak dibidang tertentu saja, yang membutuhkan karyawan yang memiliki daya kreatifitas tinggi, tapi juga mereka yang bekerja dibidang-bidang lainnya.

7. Bekerja Unggul

Bekerja unggul dapat dilihat dari kerja keras, selalu terdepan, memiliki kelebihan dibandingkan yang lain, dan tidak pernah merasa puas atas prestasi yang diraihinya.

8. Bekerja Sempurna

Bekerja sempurna adalah bekerja dengan keahlian karyawan yang dimiliki sehingga memiliki kecocokan ketika menjalaninya.

5 Konflik kerja

a. Pengertian Konflik Kerja

Menurut (Fahmi, 2014) konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. Menurut (P. Hasibuan, 2013), konflik merupakan suatu persaingan kurang sehat berdasarkan ambisi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan atau ketegangan baik antar bagian, individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok, atau organisasi.

Konflik kerja adalah suatu ketidaksesuaian, perselisihan dan pertentangan anantara dua orang atau dua kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan karena adanya hambatan atau perbedaan komunikasi, persepsi, status, nilai, tujuan dan sikap sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Konflik adalah suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalan baik diantara individu maupun intern entitas sosial seperti individu, kelompok ataupun organisasi.

Menurut Tommy (2010), konflik kerja adalah adanya suatu pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta ketergantungan aktivitas kerja. Sedangkan Menurut Wahyudi (2011), konflik kerja adalah suatu perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana adanya perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling merasa terganggu.

Konflik kerja adalah ketiaksesuaian dua orang atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja atau

karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan nilai dan persepsi (Nawawi, 2010).

Konflik kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator menurut (Fitriana, 2013) antara lain :

- a. Kesalahan komunikasi.
- b. Perbedaan tujuan.
- c. Perbedaan persepsi.
- d. Interdependensi aktivitas kerja.

Ada beberapa sifat konflik yang terdapat didalam sistem kerja, menurut (Siswandi, 2013) diantaranya yaitu :

- a. Konflik Laten, konflik ini terjadi ketika kondisi konflik muncul
- b. Konflik Yang dikenal Orang, atau kelompok mulai mengetahui bahwa konflik benar-benar ada dan terjadi.
- c. Konflik Manifest, konflik yang dimana semua pihak terlibat dalam konflik sama-sama menyadari ada untung dan ruginya.

b. Bentuk – Bentuk Konflik dalam Organisasi

Menurut (Taufiq, 2016) ada 4 bentuk konflik dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi.
- b. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi.
- c. Konflik Staff dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan staffnya, terutama staff yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja.
- d. Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal.

c. Faktor – Faktor terjadinya Konflik

1. Perbedaan Pendapat

Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, dimana masing-masing pihak merasa paling benar. Bila suasana makin tidak baik, maka dapat menimbulkan perasaan kurang enak, ketegangan, dan lain-lain.

2. Salah paham

Salah paham juga termasuk salah satu hal yang dapat menimbulkan konflik. Misalnya tindakan seseorang yang mungkin bertujuan baik tapi dianggap pihak lain sebagai tindakan yang merugikan.

3. Perbedaan Kepribadian

Penyebab konflik ditempat kerja juga terjadi karena perbedaan karakter dan kepribadian tiap karyawan.

4. Titik Tekanan

Disetiap tempat kerja, seringkali seorang karyawan yang mendapat kritikan dapat memicu konflik. Karena setiap orang mempunyai titik tekanan atau suatu hal yang dapat menjadi pemicu dirinya bereaksi terhadap situasi tertentu.

5. Masalah Pribadi

Beberapa tanda seseorang mempunyai masalah pribadi diantaranya sering datang terlambat ke tempat kerja, kurang produktif, sering izin karena sakit, ssering gagal menyelesaikan tugas tepat waktu.

d. Jenis-Jenis Konflik

Menurut (Wirawan, 2010) terdapat lima jenis konflik, diantaranya :

a. Kompetisi (*competing*)

Kompetisi merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik terhadap lawannya.

b. Kolaborasi (*collaborating*)

Kolaborasi merupakan upaya dalam melakukan negosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik. Menurut Derr dalam (Wirawan, 2010) kolaborasi merupakan gaya manajemen konflik yang paling disukai karena mendorong hubungan

interpersonal, kekuatan kreatif untuk inovatif dan perbaikan, meningkatkan balikan dan aliran informasi, serta mengembangkan iklim organisasi yang lebih terbuka, terpercaya, pengambilan resiko dan perasaan terhadap integritas.

c. Kompromi (*compromising*)

Kompromi merupakan gaya dalam konflik yang berada di tengah antara kolaborasi dan kompromi. Dalam keadaan tertentu, kompromi berarti membagi perbedaan diantara dua posisi untuk mencari titik tengah.

d. Menghindari (*avoiding*)

Menurut Thomas dan Kilman (Wirawan, 2010) bentuk menghindar tersebut bisa berupa menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat, atau menarik diri dari konflik yang mengencang dan merugikan.

e. Mengkomodasi (*accommodating*)

Mengkomodasi merupakan gaya mengabaikan kepentingan diri sendiri dan upaya dalam memuaskan kepentingan dari lawan konfliknya. Gaya akomodasi memberi kesan dalam menyetujui ide seseorang dan ingin bekerja sama dan kesan demikian hanya diperlukan bukan kenyataan.

Beberapa penulis telah mengidentifikasi jenis-jenis konflik yang dihadapi oleh perusahaan dan individu, diantaranya yaitu :

a. Konflik dalam diri seseorang

Dimana seseorang dapat mengalami konflik di dalam dirinya karena ia memilih tujuan yang bertentangan.

b. Konflik Interpersonal

Konflik yang ada di antara dua orang disebut konflik interpersonal. Konflik yang berada di luar setiap orang (karena itu menjadi awalan) dan hanya ada di antara dua orang saja. Konflik antar pribadi dapat dilihat setiap kali dua orang tidak setuju pada suatu topik.

c. Konflik Antar Kelompok

Konflik antar kelompok merupakan konflik yang berkaitan dengan kelompok-kelompok orang yang terkonsolidasi. Konflik ini terjadi terus-menerus selama kampanye politik yang memanas. Bukan hanya dua

kandidat yang berkonflik, tetapi individu yang sangat mengidentifikasi dengan satu atau yang lain mungkin terlibat dalam benturan ide dan ideologi.

d. Konflik Antar Kelas

Konflik antar kelas ini terjadi pada saat individu maupun kelompok berada pada tingkatan kelas masyarakat secara vertikal yang berbeda. Misalnya seperti antara buruh pabrik dengan pendiri pabrik yang menuntut kenaikan upah dan sebaliknya.

e. Konflik Ras

Konflik ras atau etnis adalah proses dasar dalam kehidupan sosial dan dapat bersifat merusak dan kohesif. Dalam beberapa situasi, ini dapat merusak bagi beberapa kelompok dan bertindak sebagai kekuatan kohesif bagi yang lain. Kelompok ras dan etnis dapat menjadi sumber dan hasil dari dua wajah konflik sosial, bertindak sebagai penanda batas antara kelompok yang melihat diri mereka berbeda dalam kepentingan dan nilai mereka dari kelompok lain.

e. Indikator Konflik

Dalam mengukur variabel konflik kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator menurut Rivai (2014:999) sebagai berikut :

a. Konflik dalam diri seseorang

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

b. Konflik antar individu

Konflik antar individu sering kali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan, dimana hasil bersama sangat menenukan.

c. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantive atau konflik afektif. Konflik substantive adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Sedangkan konflik afektif adalah

konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

d. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing.

6. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan sejatinya pasti memiliki misi jangka panjang yang ingin dicapai. Oleh sebab itu perusahaan ingin agar setiap karyawannya melakukan tugasnya dengan baik, agar sesuai dengan standar yang diinginkan oleh perusahaan. Yang perusahaan perlu perhatikan ialah kinerja karyawan itu sendiri, apakah kinerja karyawannya baik atau tidak. Shore dalam Katiningsih (2007) mendefinisikan kinerja sebagai *“the extent of actual, work performed by individual”* atau sampai sejauh mana kerja actual yang diperlihatkan oleh seorang individu. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut (Sedarmayanti, 2011) definisi kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan

bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Rivai, Mansyur, Muthis, & Arafah, 2015).

Kasmir (2016: 182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam satu periode tertentu. Kinerja dapat diukur dari kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Moehoeriono (2014: 60-61) pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi, kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja seorang tenaga kerja atau karyawan dalam suatu organisasi atau institusi kerja, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan atau organisasi kerja itu sendiri.

Sebuah kinerja yang baik yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasinya, dapat menentukan keberhasilan sebuah organisasi tersebut. Pengertian kinerja ini umumnya menunjuk kepada keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan atau menjalankan tugasnya dalam waktu yang telah diberikan atasannya terhadap karyawan tersebut. Dalam setiap perusahaan diperlukan karyawan yang berkualitas, kinerja yang bagus dan karyawan sebagai sumber daya manusia yang berfungsi mengeloa faktpr produksi, agar perusahaan memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat unggul didalam persaingan.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain yang dikemukakan oleh Kasmir (2016: 189)

1. Kemampuan dan Keadilan

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya, karyawan yang memiliki

kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik, dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang pekerjaan secara yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik pula, demikian sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyaawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan) maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang sudah diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota atau perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sra dan prasarana, serta hubungan kerja sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimanaa tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa

waktu misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Handoko (1987) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

- a. Lingkungan kerja, lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
- b. Quality (Kualitas), yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
- c. Quantity (Kuantitas), yaitu jumlah yang dihasilkan, diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- d. Timeliness (Ketepatan Waktu), yaitu tingkatan dimana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari waktu yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- e. Interpersonal Impact (Hubungan Rekan Kerja), yaitu tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerja sama diantara rekan kerja.

d. Penilaian Kinerja

Evakuasi kerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam organisasi. Definisi dari penilaian kinerja yang di kemukakan oleh Mondy dan Noe yang dikutip oleh Sedarmayanti (2017:261) yaitu :

“Penilaian kinerja adalah system formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai panduan diri; Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang), dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)”.

Jadi, evaluasi kinerja atau penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

e. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis yang dikutip oleh Suwanto dan Doni (2011:197), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. *Performance Improvement* (peningkatan kinerja), yaitu berujuan untuk memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation Adjustment* (kesesuaian kompensasi), yaitu bertujuan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision* (penempatan keputusan), yaitu bertujuan untuk menentukan mengenai promosi, transfer dan demotion (penurunan pangkat).
- d. *Training and Development Needs* (pelatihan dan pengembangan), yaitu bertujuan untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Career Planning and Development* (perencanaan karir dan pengembangan), yaitu memadu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang akan dicapai.
- f. *Staffing Process Defeciencies* (ketenaga kerjaan), yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
- g. *Information Inaccuracies and Job-Design Errors* (kesalahan informasi dan pekerjaan), membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam bidang *job design*, *job analysis*, dan sistem informasi manajemen Sumber Daya Manusia.
- h. *Equal Employment Oportunity* (kesempatan dalam bekerja sama), menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *External Challenges* (tantangan eksternal), yaitu kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.
- j. *Feedback (umpan balik)*, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan karyawan maupun karyawan itu sendiri.

Jadi tujuan dari penelitian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya, menjadi landasan kebijakan-kebijakan organisasi atas masalah kepegawaian dan untuk mengetahui sampai sejauh mana kegiatan Manajemen SDM berjalan dengan baik pada organisasi.

B. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi. Jika budaya organisasi baik, maka pegawai akan merasa nyaman pada posisinya dan menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Secara teori, semakin baik budaya organisasi suatu perusahaan maupun institusi, maka akan semakin baik juga kinerja pegawainya. Penelitian yang dilakukan oleh Sunaryo (2017) mengatakan Secara bersama-sama perubahan organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .

2. Hubungan Sikap Kerja dengan Kinerja Karyawan

Sikap kerja yang baik juga menjadi salah satu faktor yang penting agar kinerja dapat berjalan secara optimal. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008), dijelaskan bahwa sikap kerja adalah suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon secara konsisten terhadap sikap yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dengan rasa menghargai kepada suatu objek tertentu. Menurut George dan Jones (2005), sikap kerja adalah kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran tentang cara berperilaku yang dipegang oleh seseorang tentang pekerjaan dan organisasinya. Penelitian yang dilakukan oleh Siti Lam'ah Nasution (2019) mengatakan bahwa sikap kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan Perilaku Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Jong & Hartog (2008:5), perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang bertujuan untuk mengenalkan ide, proses, produk atau prosedur baru dan berguna kepada kelompok atau organisasi. Perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan dalam pengembangan organisasi dan meningkatkan kinerja

melalui perbaikan atau efisiensi berbagai aktifitas melalui inovasi yang dihasilkan. Penelitian yang dilakukan oleh Larsen Barasa, Agus Leonard togatorop, dan Mutiara Szeze (2021) mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan positif antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan.

4. Hubungan Konflik Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Aldag dalam (Wahyu dan Akdon, 2005:87) mengemukakan bahwa hubungan performasi kerja adalah “Hubungn antara konflik dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa, apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performasi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut”. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Yofandi (2017) mengatakan Konflik kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan berupa teori-teori atau penemuan melalui berbagai hasil penelitian sebelumnya merupakan hal yang perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Penelitian sebelumnya juga dimaksudkan untuk membedakan penelitian penulis dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Berikut ini akan disajikan tabel penelitian sebelumnya, yang berkaitan dengan atau relevan dengan penelitian penulis. Gambaran penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Publikasi Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sunaryo	2017	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sisiran Medan	Secara bersama-sama perubahan organisasi, budaya organisasi, dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sisiran Medan.
2	Siti Lam'ah Nasution	2019	Pengaruh Sikap Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pp London Sumatera, Tbk Sei Rumbia Estat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PP London Sumatera, Tbk Sei Rumbia Estate. Variabel sikap kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PP London

				Sumatera, Tbk Sei Rumbia Estate. Berdasarkan hasil uji determinasi diketahui bahwa kinerja karyawan mampu 17 dijelaskan oleh sikap kerja dan kepuasan kerja sebesar 52,2%, sedangkan sisanya 47,8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini
3	Ahmad Yofandi	2017	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru	Konflik kerja, stress kerja dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Larsen Barasa, Agus Leonard Togatorop, dan Mutiara Szeze	2021	Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.	Terdapat pengaruh yang kuat dan positif antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan pada PT.

			Sumberbumi Global Niaga	Sumberbumi Global Niaga.
--	--	--	----------------------------	-----------------------------

D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis merupakan konsep dalam menjelaskan hubungan antara faktor dan teori yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang akan di teliti. Berdasarkan pada hasil landasan teori dan penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar-gambar berikut ini :





Gambar 2. 1 Kerangka Analisis

E. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016) berpendapat bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan dikatakan setara karena jawaban yang diberikan hanya di dasari pada teori relevan, belum di dasari pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan masalah, tujuan, dan tinjauan teoritis maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. HASTARI
2. H2 : Sikap Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. HASTARI
3. H3 : Perilaku Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. HASTARI
4. H4 : Konflik Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. HASTARI.

