

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori adalah kumpulan definisi, konsep, dan proposisi yang telah diorganisir secara rapi dan sistematis mengenai variabel-variabel dalam suatu penelitian. Landasan ini berfungsi sebagai dasar yang kokoh untuk penelitian yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu, penyusunan landasan teori secara tepat dan akurat menjadi sangat penting, karena landasan ini berperan sebagai pondasi yang mendasari keseluruhan penelitian.

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **1. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat pencapaian keseluruhan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, yang dibandingkan dengan berbagai acuan seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama (Rivai 2015).

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Adhari 2021),

Sedangkan menurut Paramarta, et, al, (2021), Kinerja merujuk pada prestasi kerja atau hasil yang dicapai oleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan sukses yang memberikan kesan positif baik secara individu maupun dalam konteks tim.

###### **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan konflik:

a. Jenis konflik

1) Konflik Tugas

Konflik terkait tugas dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja, tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Konflik tugas yang sehat dapat mendorong inovasi, sementara konflik yang buruk dapat menghambat kinerja (De Dreu & Weingart 2022).

2) Konflik Hubungan

Konflik interpersonal sering mengurangi kinerja karena menciptakan ketidaknyamanan emosional dan mengganggu fokus kerja (De Wit & Jehn 2023).

b. Komunikasi dan Transparansi

Kurangnya komunikasi yang jelas dan terbuka dapat memperburuk konflik, sementara komunikasi yang baik dapat membantu menyelesaikan konflik dan meningkatkan kinerja (Menon 2022).

c. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang tidak mendukung atau penuh konflik dapat menurunkan kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kinerja (Weol 2015).

d. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang tidak efektif dalam menangani konflik dapat memperburuk situasi dan menurunkan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu mengelola konflik dengan baik dapat membantu mengurangi dampak negatif dan bahkan memanfaatkan konflik untuk pertumbuhan tim (Robbins 2010).

### 3. Indikator Kinerja

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan (Jackson, 2018) meliputi:

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan berhasil menghasilkan hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup berbagai aspek seperti ketepatan, keakuratan, konsistensi, dan estetika hasil pekerjaan.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja karyawan merujuk pada volume atau jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu, mencakup berbagai aspek seperti jumlah tugas yang diselesaikan, unit yang diproduksi, atau layanan yang diberikan.

c. Waktu Kerja

Penjadwalan kerja yang efisien dan optimal di semua tingkatan manajemen memiliki signifikansi yang besar. Jam kerja berfungsi sebagai patokan bagi karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka terhadap produk atau layanan yang mereka tangani. Manajemen waktu yang efektif membantu memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan efisiensi dan memenuhi target waktu yang telah ditetapkan. Yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan organisasi.

d. Kerja Sama

Kerja sama antar karyawan adalah proses di mana individu dalam sebuah organisasi bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Ini mencakup berbagai aspek seperti komunikasi yang efektif, kolaborasi, kepercayaan, dan saling mendukung. Kerja sama yang baik Komunikasi antar karyawan memiliki peran esensial untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif.

## 2.1.2 Konflik kerja

### 1. Definisi Konflik Kerja

Konflik kerja dapat dijelaskan sebagai perbedaan pandangan atau tindakan di dalam sebuah interaksi dalam organisasi antara dua individu atau lebih, atau kelompok, yang percaya bahwa pihak lain memberikan dampak negatif (Hasibuan, 2013).

Konflik kerja muncul akibat ketidakcocokan atau perbedaan dalam nilai, tujuan, status, dan budaya. Oleh karena itu, konflik terjadi karena perbedaan antara individu atau kelompok, di mana setiap bagian dalam

organisasi memiliki kepentingan atau tujuan yang berbeda dan tidak saling bekerja sama (Umam, 2012).

Apabila tidak ditangani dengan baik, konflik kerja dapat meningkatkan tingkat stres, menurunkan kepuasan, dan mengurangi motivasi karyawan, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan kinerja. Konflik kerja bisa terjadi di berbagai tingkatan dalam organisasi, baik antara individu maupun non individu (Haryanto, 2022).

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa konflik kerja merujuk pada kondisi di mana terjadi perselisihan atau ketidakcocokan di antara individu-individu di tempat kerja, yang bisa disebabkan oleh kesulitan komunikasi, perbedaan tujuan, kesalahan dalam penyampaian informasi, perbedaan pandangan terhadap pekerjaan, serta ketergantungan antar aktivitas kerja.

## **2. Indikator Konflik Kerja**

Berdasarkan penelitian Indra Kusdianto, et al (2020) menjelaskan beberapa indikator konflik sebagai berikut adalah:

### **a. Kesalahan komunikasi**

Terjadi ketika satu atau lebih individu menerima informasi yang berbeda atau tidak sesuai dengan sumber aslinya, sehingga menyebabkan perbedaan mendasar dalam persepsi terhadap isi informasi tersebut.

### **b. Perbedaan tujuan**

Terjadi ketika satu atau lebih individu memiliki pandangan berbeda mengenai tujuan yang ingin dicapai, sehingga menimbulkan perbedaan dalam pendekatan untuk mencapai tujuan tersebut.

### **c. Perbedaan dalam Penilaian atau Persepsi**

Terjadinya perbedaan pandangan atau evaluasi antar karyawan, yang sering kali terjadi misal dengan perbedaan sikap, nilai-nilai yang tidak sesuai, dan pendapat yang berbeda-beda, yang dapat menyebabkan terjadinya adanya konflik kerja.

d. Ketergantungan Kerja

Terjadi ketika ada ketergantungan antar individu dalam menyelesaikan tugas masing-masing. Konflik dapat muncul jika salah satu pihak diberikan tanggung jawab yang tidak adil, jadi yang lain harus menunggu keterlibatan pihak lain dalam pekerjaannya.

### 2.1.3 Lingkungan kerja Non Fisik

#### 1. Definisi Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja nonfisik meliputi berbagai elemen sosial, psikologis, dan budaya dalam organisasi yang memengaruhi perilaku dan kepuasan karyawan. Meskipun tidak kasatmata seperti aspek fisik, elemen ini memiliki dampak besar pada motivasi, kesejahteraan emosional, dan kinerja. Lingkungan nonfisik mencakup interaksi antar karyawan, hubungan dengan atasan, gaya kepemimpinan, sistem komunikasi, budaya perusahaan, penghargaan, serta dukungan sosial dalam organisasi (Prabowo, A., & Setyawan, 2023).

Elemen-elemen ini menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, terutama ketika komunikasi terbuka dan hubungan kerja positif terjalin, yang pada gilirannya mendorong rasa saling percaya dan kebersamaan. Menurut Yuwono, (2023), lingkungan nonfisik yang sehat mengedepankan budaya perusahaan yang inklusif, memungkinkan karyawan untuk menyampaikan pendapat, berinovasi, dan berkolaborasi tanpa tekanan atau penilaian negatif. Hal ini juga membantu mengurangi stres dan konflik, meningkatkan produktivitas, serta menurunkan angka turnover.

Penelitian oleh Kartika, & Rahman, (2023) menunjukkan bahwa lingkungan nonfisik yang positif mampu memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hubungan kerja yang harmonis serta kepemimpinan yang suportif adalah elemen penting dalam menciptakan keterikatan emosional karyawan pada pekerjaan dan perusahaan. Sebaliknya, jika lingkungan nonfisik kurang mendukung—seperti ketika komunikasi tidak jelas atau budaya yang sangat kompetitif—stres karyawan cenderung meningkat, yang akhirnya berdampak pada produktivitas.

Dengan demikian, lingkungan kerja nonfisik yang ideal meliputi hubungan sosial yang positif, komunikasi yang efektif, dan budaya perusahaan yang menghargai individu. Lingkungan ini berperan sebagai dasar penting dalam memperkuat komitmen karyawan, menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan mendukung produktivitas organisasi secara menyeluruh (Wahyuni, 2023)

Konflik dan kinerja adalah dua elemen yang memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan kerja. Jika konflik dalam tim tidak segera diselesaikan, hal ini dapat memicu ketegangan antar karyawan, menurunkan semangat, serta menghambat komunikasi yang efektif, sehingga menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya, kinerja karyawan sangat bergantung pada lingkungan kerja yang mendukung. Kinerja yang optimal dapat menciptakan suasana kerja yang lebih baik, tetapi lingkungan yang tidak kondusif bisa merusak performa karyawan secara keseluruhan (Aditty et al, 2023).

## **2. Indikator lingkungan kerja**

Menurut Sedarmayanti, (2016), Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori: fisik dan non-fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik berkaitan dengan pembentukan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Aspek-aspek lingkungan kerja non-fisik ini meliputi beberapa indikator, antara lain:

### **a. Hubungan sesama Rekan Kerja**

Indikator ini mencakup hubungan yang harmonis antara rekan kerja, tanpa adanya konflik di antara mereka. Keharmonisan hubungan antar rekan kerja dapat menjadi faktor kunci yang memengaruhi tingkat retensi karyawan dalam organisasi, karena hubungan yang harmonis dan atmosfer kekeluargaan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

b. Hubungan antara Atasan dan Bawahan

Memelihara hubungan yang baik antara atasan dan bawahan atau karyawan sangat penting. Hubungan yang didasarkan pada saling menghargai akan menciptakan suasana yang penuh dengan rasa hormat di antara individu-individu tersebut

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya digunakan sebagai dasar untuk mengeksplorasi dan membandingkan berbagai aspek yang terkait dengan teori penelitian yang sedang dilakukan. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti selalu merujuk pada beberapa sumber sebagai referensi utama. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, faktor-faktor seperti konflik kerja, lingkungan kerja, dan kinerja menjadi fokus analisis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel/ Indikator	Metode Analisis	Hasil
1.	Andi Nur Ainun Prawi Utama, Mahlia Muis, Fauziah Umar. (2023)	Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi.	Konflik Kerja, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Kinerja.	SEM-PLS	Bahwa variabel komunikasi ini memediasi hubungan antar lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan oleh karena itu hipotesis keenam pada penelitian saat ini terdukung.
2.	Nadya Venska Gunawan, Fajrillah, Ripka Sri Indahnaita Ginting. (2022)	Analisis Motivasi, Konflik Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cafe Goo Pogo Medan.	Motivasi, Konflik Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Kinerja.	Linier berganda dan uji statistik.	Secara sebagian maupun bersama-sama, motivasi, konflik, lingkungan kerja, dan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Apfia Ferawati (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin	Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja	Kuantitatif dengan metode	Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh

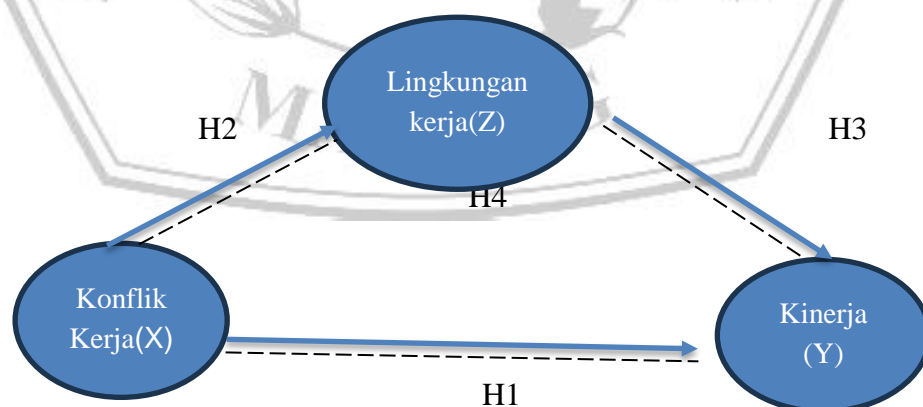
No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel/ Indikator	Metode Analisis	Hasil
		Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.		SPSS	signifikan secara individu maupun bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
4.	Seto Priyambodo Suryawan, LukLuk Atul, Muhdiyanto	Dampak Penempatan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PT. Pln (Persero) Upt. Purwokerto)	Penempatan Kerja, Stres Kerja, Kinerja, Lingkungan Kerja	Kuantitatif, regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS	bahwa satu hipotesis tidak berpengaruh yaitu Penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tiga hipotesis berpengaruh Stress kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja, serta kinerja karyawan melalui pengaruhnya terhadap lingkungan kerja.
5.	Muhammad Omarreyhan Natakusumah, Syaif Hidayatullah, Irandy Windhyastiti, Priya Sudibyo (2022)	Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Coffeeshop Perumahan Kota Wisata Cibubur, Kab.Bogor.	Work Life Balance, Lingkungan Kerja, Keterikatan Kerja, Kinerja	Kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda uji T uji F dg metode SPSS.	Bahwa work life balance dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan work engagemen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.	Syafaatul Yahya, Metik Asmika (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Coffeeshop Dikota Madiun.	Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja.	Kuantitatif dengan rumus SPSS	Bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Pada tabel 2.1 Penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan dan persamaan dengan penelitian saat ini. Dapat dilihat dari berbagai aspek, termasuk metodologi, fokus penelitian dan pendekatan kolaboratif. Sedangkan persamaan untuk menentukan pengetahuan baru, memecahkan masalah dan memberikan kontribusi bagi kemajuan ilmiah. Dengan memahami perbedaan dan persamaan ini, dapat lebih menghargai evolusi, penelitian ilmiah dan bagaimana perubahan teknologi serta pendekatan metodologis telah memperkaya proses penelitian. Penelitian ini menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi dan mengkaji keterkaitannya dengan objek serta lokasi penelitian yang berbeda.

### 2.3 Kerangka Konsep/Pikir dan Hipotesis

Penelitian ini bertujuan untuk menilai bagaimana konflik dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di *Coffee Shop* Dermo Malang. Peneliti menggunakan kinerja sebagai variabel terikat, dengan konflik sebagai variabel independen dan lingkungan kerja sebagai variabel mediator. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks tempat kerja yang spesifik ini. Berikut adalah kerangka pemikiran yang diterapkan dalam penelitian ini:



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan Model empiris yang merupakan representasi simbolis dari sebuah teori Model kausal mengilustrasikan hubungan sebab-akibat antara berbagai variabel. Data untuk model ini dikumpulkan melalui teknik pengumpulan data tertentu untuk membentuk sampel yang akan digunakan dalam pengujian hipotesis. Hipotesis ini diuji dengan memeriksa hubungan kausal antara variabel-variabel yang terlibat. yang kemudian menunjukkan keterkaitan antara kausalitas dan hipotesis-hipotesis yang akan diuji. Dalam penelitian ini, konflik kerja berfungsi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan lingkungan kerja sebagai variabel mediator.

Model empiris terdiri dari data metrik yang berisi nilai-nilai kuantitatif dan termasuk dalam tipe data interval dan rasio. Sementara itu, data non-metrik adalah data kualitatif yang berbentuk atribut, karakteristik, atau kategori. Dalam model empiris, variabel-variabel adalah simbol yang memuat nilai antara variabel-variabel tersebut.

### 2.3.1 Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah pernyataan kerja yang dirumuskan untuk menjawab permasalahan dengan merujuk pada teori-teori terkait, meskipun belum didukung oleh fakta atau data empiris yang diperoleh dari lapangan. Dengan demikian, hipotesis penelitian merupakan asumsi awal yang perlu diuji untuk menguji kebenarannya. Dengan begitu muncul beberapa hipotesis terdapat variabel-variabel yang ada Sebagai berikut:

#### 1) Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja.

Menurut penelitian Syuhada, (2021), Terbukti adanya dampak signifikan dari konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian Purba & Ratnasari, (2018), Juga mengindikasikan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan uraian ini, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.**

2) Pengaruh Konflik Kerja terhadap Lingkungan Kerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudaryono (2011), ditemukan bahwa konflik kerja memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan kerja. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Azhari et al., (2013), menunjukkan bahwa konflik juga memberikan dampak positif terhadap lingkungan kerja. Berdasarkan uraian ini, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Lingkungan Kerja.**

c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja.

Dari temuan penelitian yang dilakukan oleh Sihaloho (2020), disimpulkan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Yasiri (2022), juga mendukung temuan tersebut, bahwa lingkungan kerja yang baik memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan ini, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Lingkungan Kerja.**

d. Konflik Kerja secara tidak langsung mempengaruhi Kinerja melalui Lingkungan Kerja.

Menurut hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silla, (2017), disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan, baik secara positif maupun negatif, oleh konflik kerja dan lingkungan kerja. Temuan penelitian menurut Fadil (2019), Juga mengindikasikan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung pengaruh variabel konflik. Berdasarkan temuan ini, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Lingkungan kerja memediasi pengaruh konflik kerja terhadap kinerja secara signifikan.**