

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.2 Tinjauan Teori

Bagian ini menjelaskan tentang teori dari variabel yang digunakan adalah Konflik Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan. Ketiga variabel tersebut akan dijelaskan secara lebih rinci, sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut Panuluh (2019) bahwa “ kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawan yang diberikaan kepada kayawan pada periode tertentu “. Mangkunegara (2013) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketetapan waktu (Robbins, 2016).

Tingkat keberhasilan individu secara menyeluruh selama periode tertentu tergantung dari hasil kinerjanya dalam melakukan tugas atau pekerjaannya dari beberapa kemungkinan yang ada seperti target, standar kerja, atau kriteria lainnya yang sudah disepakati serta ditetapkan bersama (Ginantra, 2017). Dari pendapat ahli yang sudah dijelaskan yaitu kinerja merupakan perolehan hasil dari usaha perorang yang sudah berpengalaman serta berbakat. Pencapaian tersebut tentu didukung oleh adanya kemahiran dan tindakan dalam kondisi ataupun situasi tertentu. Tolak ukur seorang dalam melaksanakan pekerjaan ataupun tugas dari perusahaan ialah bagian dari kinerja.

b. Faktor-faktor kinerja

Secara teori memiliki banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut (Sedarmayanti, 2017) bahwa kinerja dipengaruhi oleh :

- 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja),
- 2) Pendidikan,
- 3) Keterampilan,
- 4) Manajemen kepemimpinan,
- 5) Tingkat penghasilan,
- 6) Gaji dan kesehatan,
- 7) Jaminan sosial,
- 8) Iklim kerja,
- 9) Sarana dan prasarana,
- 10) Teknologi, dan
- 11) Kesempatan berprestasi.

c. Indikator kinerja

Menurut Robbins (2006) bahwa indikator kinerja dapat dibagi menjadi lima bagian yaitu :

- 1) Kualitas adalah hasil dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di dapatkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas adalah jumlah kinerja yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketetapan waktu adalah kegiatan yang telah selesai pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output dan mengoptimalkan waktu yang tersedia buat kegiatan lain.
- 4) Efektifitas adalah tingkatan pemakaian sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, serta bahan baku) yang dioptimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari tiap unit dalam pemakaian sumber energi

- 5) Kemandirian sebagai tingkatan seorang karyawan yang nantinya bakal sanggup melaksanakan fungsi kerjanya sesuai tanggung jawab kerja.

2. Konflik Kerja

a. Pengertian konflik

Menurut Mangkunegara (2000) bahwa konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diinginkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wirawan (2010) bahwa “ konflik merupakan kondisi dimana adanya perbedaan. Perbedaan akan selalu ada karena setiap pegawai memiliki keinginan, tujuan, dan pengetahuan yang beragam. Perbedaan pada manusia misalnya jenis kelamin, ekonomi, dan strata social, agama, suku, sistem hukum, bangsa, tujuan hidup, budayaa, aliran politik dan kepercayaan merupakan penyebab timbulnya konflik “.

Winardi (2014) bahwa konflik adalah pertentangan yang melibatkan individu ataupun kelompok untuk memenuhi tujuan dengan jalan yang menentang pihak lawan yang disertai dengan ancaman ataupun kekerasan. Dari para ahli yang dijelaskan diatas pengertian konflik mempunyai berbagai macam pandangan secara luas, konflik bisa dikatakan sebagai segala ragam bentuk ikatan antar manusia yang berlawanan ataupun bersifat bertentangan. Maka dari itu, konflik bisa muncul kepada siapa saja, dimana saja serta kapan saja.

b. Faktor-faktor konflik

Konflik dapat disebabkan oleh berbagai macam hal. Secara umum penyebab dari konflik yaitu :

- 1) Adanya tindakan yang berlawanan dengan hati nuraninya, ketidakpastian menimpa kebutuhan yang harus di penuhi, konflik

peran, konflik kepribadian, serta konflik tugas diluar kemampuannya.

- 2) Perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, serta kebutuhan (konflik vertical).
- 3) Individu menemukan tekanan dari kelompoknya ataupun individu bersangkutan sudah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi ataupun dikucilkan oleh kelompoknya. Berubah visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi serta aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, policy, strategi serta aksi organisasi.
- 4) Karena keinginan salah satu ataupun kelompok guna lebih berkuasa, terdapat kelompok yang menindas, terdapat kelompok yang melanggar norma budaya kelompok yang lain (konflik primordial).
- 5) Karena perebutan kekuasaan organisasi baik ekonomi ataupun politik (konflik korizental serta konflik elit politik)

c. Indikator konflik

Menurut Yofandi (2017) bahwa dapat dibagi menjadi dua kategori yang meliputi :

- 1) Konflik fungsional adalah bersaing untuk mendapatkan prestasi, tindakan menguntungkan menuju tujuan yang diharapkan, menghidupkan kreatifitas dan memunculkan ide ataupun inovasi, serta dorongan untuk melakukan perubahan.
- 2) Konflik disfungsional adalah tidak suka bekerja dalam kelompok, mendominasi diskusi, perselisihan antara individu serta kelompok, gesekan antar kepribadian dan menimbulkan ketegangan.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian motivasi

Menurut Robbins (2001) bahwa definisi dari motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi

untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Soleh Purnomo (2004) bahwa motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian ataupun keterampilan, tenaga serta waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Marihot Tua Effendi Hariandja (2009) mempunyai pendapat bahwa motivasi merupakan sebagai faktor yang mengarahkan serta mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras ataupun lemah. Menurut Anwar Prabu Mangkkunegara (2009) bahwa motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

b. Faktor-faktor motivasi

Sunarto (2003) menyampaikan bahwa ada 3 faktor utama yang mempengaruhi motivasi adalah perbedaan karakteristik individu, perbedaan karakteristik pekerjaan, serta perbedaan karakteristik lingkungan kerja. Untuk mencapai produktivitas maksimum di tempat kerja, seorang manajer harus dapat mengembangkan hubungan antara masing-masing dari ketiga faktor yang bersangkutan dan hubungan itu terhadap masing-masing individu. Berdasarkan bukti, motivasi seseorang terhadap pekerjaannya dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas individu yang bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Indikator motivasi

Maslow dalam Hasibuan (2009), menyampaikan bahwa ada lima hirarki kebutuhan manusia antara lain :

1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan buat bertahan hidup. Yang tercantum ke dalam kebutuhan ini yakni kebutuhan makan, minum, perumahan, serta sebagainya. Kemauan buat penuhi kebutuhan ini merangsang seorang berperilaku ataupun bekerja aktif.

2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan hendak kebebasan dari ancaman ialah merasa nyaman dari ancaman musibah serta keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

3) Kebutuhan Sosial atau Rasa Memiliki (*Affiliation or Acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial, afiliasi, interaksi, dicintai serta menyayangi, dan diterima dalam pergaulan kelompok pekerja serta warga lingkungannya.

4) Kebutuhan Harga Diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan hendak penghargaan diri serta pengakuan dan penghargaan prestise dari karyawan serta warga lingkungannya.

5) Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri dengan memakai kemampuan, keterampilan, serta potensi optimal guna mencapai pretasi kerja yang sangat puas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang akan digukan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini. Penelitian menefinisikan perbedaan serta persamaan antara penelitian yang akan dilakukan. Hasil penelitian terdahulu antara lain :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Subjek	Uraian
1.	Peneliti	Rani Angger Wati. (2017)
	Judul	Pengaruh Konflik, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Sewing (Studi Empiris Pada PT Liebra Perman di Bawen Kabupaten Semarang)
	Variabel	Variabel dependen : kinerja karyawan Variabel independen : konflik kerja, kepemimpinan, dan motivasi kerja
	Hasil	Uji t (parsial) diketahui konflik kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan $t_{hitung} - 0,352 < t_{tabel} - 1,986$ dan signifikan $0,725 > 0,05$ artinya konflik kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan $t_{hitung} 22,421 > t_{tabel} 1,986$ dan signifikan $0,000 < 0,05$ artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan $t_{hitung} 3,273 > t_{tabel} 1,986$ dan signifikan $0,002 < 0,05$ artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Subjek	Uraian
		<p>karyawan.</p> <p>Uji F (simultan) diketahui konflik kerja, kepemimpinan, motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan menunjukkan $F_{hitung} 399,614 > F_{tabel} 2,700$ dan $sig 0,000 < 0,05$ artinya konflik kerja, kepemimpinan, motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
2.	Peneliti	Desak Putu Eka Citra Dewi, I Gusti Ayu Imbayani dan Pande Ketut Ribek. (2021).
	Judul	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Development Leadership Corporation Di Denpasar.
	Variabel	<p>Variabel dependen : kinerja karyawan</p> <p>Variabel independen : motivasi, kompensasi, dan konflik kerja</p>
	Hasil	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan ketika karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka akan diikuti

No	Subjek	Uraian
	Hasil	<p>oleh peningkatan pada kinerja karyawan PT. Development Leadership Corporation.</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik fasilitas yang diterima karyawan maka akan diikuti oleh meningkatnya kinerja karyawan PT. Development Leadership Corporation.</p> <p>3. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin sedikit kesalahan komunikasi yang dilakukan oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan di PT. Development Leadership Corporation.</p>
3.	Peneliti	Theo Dharmawangsa dan Iskandar AA. (2022)
	Judul	Pengaruh Motivasi Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus PT Telkomsel Bandar Lampung)
	Variabel	<p>Variabel dependen : kinerja karyawan</p> <p>Variabel independen : motivasi dan konflik</p>

No	Subjek	Uraian
	Hasil	1. Inspirasi kerja berpengaruh positif terhadap prestasi perwakilan PT. Telkomsel Bandar Lampung. 2. Bentrok kerja berdampak buruk pada pameran perwakilan PT. Telkomsel Bandar Lampung
4.	Peneliti	Shabrina Amira Zafarina, dan Agus Frianto. (2021)
	Judul	Pengaruh Konflik Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
	Variabel	Variabel dependen : kinerja karyawan Variabel independen : konflik dan motivasi
	Hasil	1. Konflik kerja (X1) tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan (Y) di CV Sumber Surya Jaya. 2. Motivasi kerja (X2) memberi pengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan (Y) di CV Sumber Surya Jaya
5.	Peneliti	Andita Puspitasari, Setyo Adji, dan Siti Chamidah. (2018)
	Judul	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Maju Hardware Madiun
	Variabel	Variabel dependen : kinerja karyawan Variabel independen : konflik, stres, dan motivasi

No	Subjek	Uraian
	Hasil	<p>1. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa konflik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan bahwa hasil nilai t dihitung sebesar $2,830 > t$ tabel 2.000 dengan nilai signifikan sebesar 0,022</p> <p>2. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan bahwa hasil nilai t hitung sebesar $2,513 > t$ tabel 2000 dengan nilai signifikan 0,010</p> <p>Berdasarkan nilai hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan bahwa hasil nilai t hitung sebesar $2,152 > t$ tabel 2000 dengan nilai signifikan 0,034</p> <p>3. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan bahwa hasil nilai t hitung sebesar $2,513 > t$ tabel 2000 dengan nilai signifikan 0,010</p>

No	Subjek	Uraian
	Hasil	<p>4. Berdasarkan nilai hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan bahwa hasil nilai t hitung sebesar $2,152 > t$ tabel 2000 dengan nilai signifikan 0,034.</p> <p>5. Berdasarkan nilai analisis uji f menunjukkan bahwa variabel konflik kerja (X1), stres kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 5,614</p>

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu

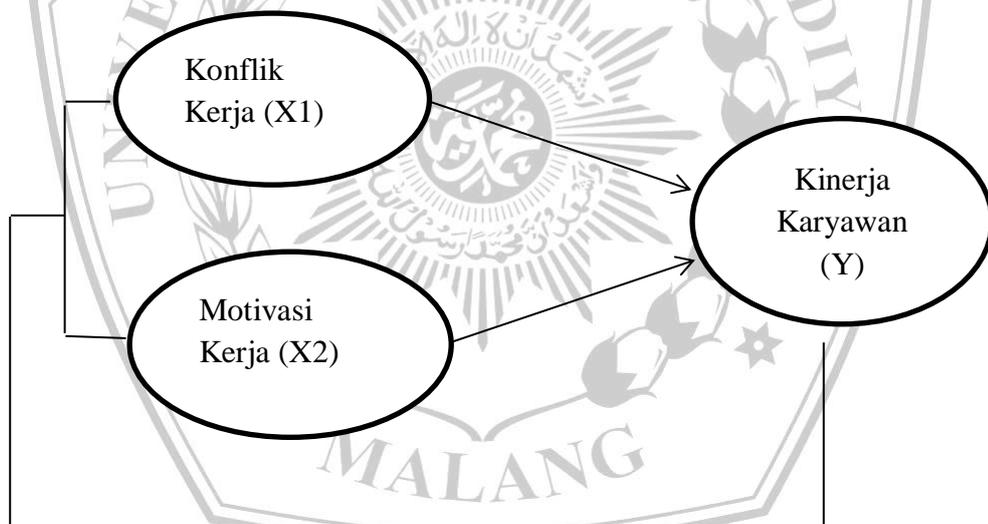
Terdapat perbedaan dan persamaan pada penelitian diatas. Dapat dibandingkan persamaan dan perbedaan antara penelitian diatas dengan penelitian terdahulu, sebagai berikut :

1. Pada penelitian Shabrina Amira Zafarina, dan Agus Frianto (2021), memiliki kesamaan terhadap penelitian sekarang yaitu Konflik Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan
2. Pada penelitian Rani Angger Wati (2017), berjudul Pengaruh Konflik, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Sewing (Studi Empiris Pada PT Liebra Perman di Bawen Kabupaten Semarang), memiliki perbedaan terhadap penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu karena variabel independen ada 3.

2.2 Kerangka Pikir

Menurut Hardani, *et al.*, (2020), kerangka pikir adalah gambaran berupa konsep yang didalamnya menjelaskan tentang hubungan antar variabel satu dengan variabel yang lainnya. Kerangka berfikir yang baik akan menerangkan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Secara teoritis butuh dipaparkan ikatan antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, variabel yang diunakan yaitu sebanyak 2 variabel independen yaitu Variabel Konflik (X1), Motivasi (X2) sedangkan pada variabel dependen yang akan digunakan adalah Kinerja (Y) di Kapal Garden Hotel Malang.

Gambar 2.1 : Hubungan Konflik dan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan Kapal Garden Hotel Malang



Berdasarkan gambar kerangka pemikiran tersebut dapat diketahui bahwa konflik mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan motivasi juga berpengaruh ke kinerjanya.

2.2 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu rumusan atau kesimpulan sementara dari suatu penelitian yang dibuat untuk menjelaskan penelitian itu dan juga dapat

menuntun atau mengarahkan penelitian selanjutnya (Sugiono, 2012).

Adapun hipotesis yang didapatkan dari penelitian terdahulu antara lain :

- a. Desak Putu Eka Citra Dewi, I Gusti Ayu Imbayani dan Pande Ketut Ribek. (2021), Andita Puspitasari, Setyo Adji, dan Siti Chamidah (2018) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H1 : Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kapal Garden Hotel Malang

- b. Rani Angger Wati (2017), Desak Putu Eka Citra Dewi, I Gusti Ayu Imbayani dan Pande Ketut Ribek. (2021), Theo Dharmawangsa dan Iskandar AA (2022), Shabrina Amira Zafarina, dan Agus Frianto (2021), Andita Puspitasari, Setyo Adji, dan Siti Chamidah (2018) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kapal Garden Hotel Malang

- c. Rani Angger Wati (2017), Andita Puspitasari, Setyo Adji, dan Siti Chamidah (2018) menyatakan bahwa secara bersama konflik kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

H3 : Konflik dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kapal Garden Hotel Malang

