

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Konflik

#### 1. Pengertian Konflik

Secara etimologi, konflik (*conflict*) berasal dari bahasa latin *configere* yang berarti saling memukul. Menurut Antonius, dkk konflik adalah suatu tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu pihak lain dimana hal ini dapat terjadi antar kelompok masyarakat ataupun dalam hubungan antar pribadi.<sup>1</sup>

Arti konflik telah dikacaukan dengan banyaknya definisi dan konsepsi yang saling berbeda. Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.<sup>2</sup>

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.<sup>3</sup>

Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.<sup>4</sup>

Konflik merupakan sebuah situasi, dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsimereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara

---

<sup>1</sup> Antonius Atosokhi, *Character Building I : Relasi Dengan Diri Sendiri*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama Umum, 2002), 175.

<sup>2</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), 346.

<sup>3</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 155.

<sup>4</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 199.

mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak.<sup>5</sup>

Ada beberapa pendapat tentang konflik yang timbul dalam perusahaan. Pendapat pertama, yang kita sebut sebagai pandangan yang tradisional, adalah bahwa konflik merupakan hal yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi organisasi. Apabila kesalahan ini dibetulkan, semua fungsi dalam organisasi akan bisa terintegrasi dengan baik.

Pendapat kedua adalah yang disebut dengan pandangan perilaku. Bagi pandangan ini konflik merupakan suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi. Sebagaimana telah disinggung diatas, anggota-anggota organisasi adalah bermacam-macam, dan mereka mungkin mempunyai kepentingan yang saling bertentangan. Mereka yang menganut pendapat ini mengatakan bahwa konflik bisa memberikan manfaat, atau disebut sebagai fungsional, bisa pula merugikan, atau disebut sebagai tidak fungsional. Meskipun demikian, mereka berpendapat bahwa konflik umumnya merugikan organisasi.

Pendapat yang lebih baru, yang disebut pandangan interaksi, mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak terhindarkan dan bahkan diperlukan, bagaimana organisasi dirancang dan bekerja. Meskipun konflik sering merugikan, tetapi tidak bisa diingkari bahwa konflik sering pula membuat organisasi bisa beroperasi dengan lebih efektif. Yang membedakan pendapat ini dengan pendapat perilaku adalah, kalau dalam pandangan perilaku konflik sedapat mungkin dihilangkan apapun timbul, maka dalam pandangan ini konflik bukanlah merupakan hal yang harus ditekan, atau manajer harus menghilangkan semua konflik, tetapi lebih ditekankan pengelolaan konflik tersebut. Dicoba diminimumkan aspek-aspek yang menguntungkan.

Konflik adalah ketidaksetujuan, antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumberdaya yang langka secara bersama-sama, atau menjalankan kegiatan

---

<sup>5</sup> Winardi, Manajemen Perilaku Organisasi, (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 2004), 384.

bersama-sama, dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.<sup>6</sup>

Konflik adalah suatu kompetisi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai tujuan perusahaan, antar bagian, antar unit kerja, para manager yang bersaing dan berkonflik untuk memperebutkan posisi dan kekuasaan.<sup>7</sup>

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik kerja juga dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain. Selain itu konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan, dan perselisihan. Konflik sebagai proses yang bila suatu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mengetahui secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Pengertian ini mencakup rentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam perusahaan, ketidakcocokan tujuan, perbedaan penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan lain-lain.<sup>8</sup>

S.P. Robbins mendefinisikan konflik sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa ada pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan oleh pihak pertama.

Pandji Anoraga dan Sri Suyati mendefinisikan konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

Adam Ibrahim Indrawijaya mendefinisikan konflik adalah:

- a. Segala macam bentuk hubungan antarmanusia yang bersifat berlawanan.

---

<sup>6</sup> Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), 230-231.

<sup>7</sup> Anantan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 60.

<sup>8</sup> Veithzal Rival Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 718.

- b. Segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antarseseorang dengan seorang lainnya, seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok maupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perorangan dengan organisasi secara keseluruhan.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa konflik organisasi adalah pertentangan yang terjadi antara satu pihak dengan pihak lain dalam organisasi karena adanya perbedaan tujuan.<sup>9</sup>

## 2. Faktor-faktor Penyebab Konflik

Dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam perusahaan dapat dikelompokkan dalam 3 hal yang utama yaitu:

- a. Komunikasi : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya idividu manajer yang tidak konsisten.
- b. Struktur : pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Pribadi : ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.<sup>10</sup>

Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, antara lain:

- a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
- b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
- c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
- d. Perbedaan dalam orientasi kerja
- e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
- f. Perbedaan persepsi
- g. Sistem kompetensi insentif (*reward*)

---

<sup>9</sup> Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 80.

<sup>10</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, 345.

- h. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.<sup>11</sup>

### 3. Jenis-Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi:

- a. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antar manajer dan bawahan).
- c. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara, konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.<sup>12</sup>

### 4. Metode Penanggulangan Konflik

Berdasarkan alternatif yang bisa ditempuh dalam rangka penyelesaian konflik yaitu dengan cara berikut:

- a. Negosiasi

Pemecahan masalah saling menguntungkan. Masing-masing yang terlibat mencari hal-hal untuk dipertukarkan sehingga dapat diintegrasikan dalam perjanjian.

Prinsip-prinsip negosiasi adalah:

- 1) Pisahkan orang dari masalah

---

<sup>11</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 156.

<sup>12</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, 349.

- 2) Pusatkan perhatian pada kepentingan bukan kepada posisi
  - 3) Hasilkan berbagai kemungkinan sebelum memutuskan apa yang diharapkan
  - 4) Tekankan bahwa hasil yang dicapai berdasarkan tujuan atau sasaran dengan standar tertentu
- b. Konsolidasi
- Alternatif ini dibantu dengan bantuan berbagai fasilitas dan ada pihak ketiga yang akan berperan untuk:
- 1) Menciptakan iklim kerjasama dan saling percaya
  - 2) Membetulkan persepsi
  - 3) Mengurangi kekhawatiran yang tidak rasional
  - 4) Meningkatkan komunikasi
  - 5) Menjernihkan isu-isu
- c. Mediasi
- Dalam alternatif ini melibatkan pihak ketiga yang netral, dengan peranan:
- 1) Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk berdiskusi mengenai isu-isu yang menjadi pangkal perselisihan
  - 2) Membawa pesan dari pihak-pihak yang konflik
  - 3) Menanamkan kesadaran tentang betapa jauhnya hubungan mereka dan menyuguhkan pilihan yang mungkin mendekatkan mereka yang konflik
  - 4) Mengusulkan pemecahan masalah
- d. Arbitrasi
- Pemecahan dengan alternatif ini, berarti menggunakan pihak ketiga untuk memengaruhi kekuasaan pihak-pihak yang konflik sehingga mau memuaskan bagaimana cara menyelesaikan konflik tersebut. Oleh sebab itu, pihak ketiga harus melakukan hal ini:
- 1) Memerhatikan tiap-tiap kasus untuk mencari bukti-bukti dan manfaat yang diinginkan
  - 2) Mengidentifikasi cara-cara pemecahan masalah dan pola-pola penyelesaiannya
- e. Kompromi
- Penyelesaian konflik melalui kompromi, sebelumnya perlu dipahami hal berikut:
- 1) Biasanya tindakan kompromi mempunyai konotasi negatif, mengorbankan sesuatu yang dimukili
  - 2) Menurut kemauan untuk mengakomodasikan perbedaan-perbedaan dengan pihak lain

- 3) Menuntut keterbatasan apa yang terbaik bagi masing-masing pihak<sup>13</sup>

## 5. Indikator Konflik

Menurut Hani Handoko ada beberapa indikator konflik kerja, yaitu:

- a. Komunikasi : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya idividu manajer yang tidak konsisten.
- b. Struktur : pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Pribadi : ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.<sup>14</sup>

## 6. Tinjauan Islam tentang Konflik

Islam memandang konflik bukanlah sebagai tujuan namun sebagai sarana untuk memadukan antara berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga tidak membiarkan perbedaan-perbedaan itu menjadi penyebab adanya permusuhan. Untuk menghadapi perbedaan, ada satu cara yang diajarkan sendiri oleh Allah, yaitu terimalah perbedaan itu sebagai suatu nikmat atau rahmat. Artinya perbedaan itu dipandang sebagai berkah. Karena dengan perbedaan itu, kita bisa saling dialog, kenal-mengenal, menguji argumen, mempertajam pikiran, dan mengembangkan kehidupan. Tanpa keragaman itu, kehidupan akan berjalan di tempat, akan statis.

---

<sup>13</sup> I Komang Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 202-203.

<sup>14</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, 345.

Firman Allah SWT dalam Q.S. Ali Imron: 103

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ  
اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ  
بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ  
مِنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.

Hal yang penting adalah bagaimana perbedaan itu kita kelola dengan baik. Sehingga seperti orang di pasar, banyak warung toh tidak berarti antara pemilik warung itu bertengkar satu dengan yang lain, yang ada adalah kompetisi. Menurut saya dasar manajemen konflik adalah ayat “fastabiqul khairat”, kompetisi, berlomba-lomba untuk mewujudkan kebaikan dan kemajuan.<sup>15</sup>

Pengalaman yang harus dipetik dari berbagai kasus konflik adalah bahwa konflik tidak memberikan keuntungan dan kemenangan bagi siapapun, semua pihak yang berkonflik menderita kerugian, bak pepatah “yang merah (menang) jadi arang, yang putih (kalah) jadi abu”.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Imdadun Rahmat, *Islam Pribumi Mendialogkan Agama Membaca Realitas*, (Jakarta: Erlangga, 2003), 119.

<sup>16</sup> Abdul Jamil Wahab, *Manajemen Konflik Keagamaan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), 208.



## B. Beban Kerja

### 1. Pengertian Beban Kerja

*Workload* atau beban kerja adalah merupakan usaha yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk memenuhi permintaan dari pekerjaan tersebut. Adapun kapasitas adalah kemampuan/ kapasitas manusia. Kapasitas ini dapat diukur dari kondisi fisik maupun mental seseorang. Beban kerja yang dimaksud adalah ukuran (porsi) dari kapasitas operator yang terbatas yang dibutuhkan untuk melakukan kerja tertentu. Penjelasan sederhananya seperti ini. Misalkan suatu pekerjaan kuli angkut mempunyai *demand* berupa mengangkut karung 100 karung per hari. Jika pekerja hanya mampu mengangkat 50 karung per hari, berarti pekerjaan tersebut melebihi kapasitasnya. Seperti halnya mesin, jika beban yang diterima melebihi kapasitasnya, maka akan menurunkan usia pakai mesin tersebut, bahkan menjadi rusak. Begitu pula manusia, jika ia diberikan beban kerja yang berlebihan, maka akan menurunkan kualitas hidup (kelelahan) dan kualitas kerja orang tersebut, dan juga dapat memengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja.<sup>17</sup>

Beban kerja adalah tindakan yang bertujuan untuk mengetahui jumlah waktu yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.<sup>18</sup>

Beban kerja menurut adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.<sup>19</sup>

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus di selesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja merupakan suatu konsep yang multidefinisi, sehingga sulit diperoleh satu kesimpulan saja mengenai definisi yang tepat. Sedangkan menurut Pemendagri No. 12/2008 Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

---

<sup>17</sup> Irzal, *Dasar-Dasar Kesehatan dan Keselamatan Kerja*, (Jakarta: Kencana, 2016), 24-25.

<sup>18</sup> Hardi Pranoto dan Retnowati, *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Jakarta: Ppm, 2015), 2.

<sup>19</sup> Tarwaka, *Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*, (Surakarta: Harapan Press, 2011), 106.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Salah satu tokoh yang mengemukakan definisi beban kerja adalah Gopher & Doncin mengartikan beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Menurut Simamora, analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>20</sup>

Sedangkan menurut Kurnia beban kerja merupakan suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugastugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi normal.<sup>21</sup>

Beban kerja adalah perbandingan antara beban kerja aktual dan waktu kerja efektif. Beban kerja dapat dihitung dengan rumus:

$$BK = (BA : WK) \times 100\%$$

**Di mana:**

BA = Beban kerja aktual adalah nilai beban kerja nyata per hari

WK = Waktu kerja efektif, yaitu 420 menit/hari dengan asumsi waktu kerja ideal persatuan waktu dalam setahun 200 hari, setelah mempertmbangkan hari-hari libur.

Kalau beban kerja individu hasilnya melebihi 100%, maka untuk melaksanakan pekerjaan tersebut perlu dilakukan oleh lebih dari satu orang. Demikian juga dengan beban kerja unit, apabila hasilnya lebih dari 100%, maka dalam unit tersebut perlu adanya penambahan jumlah pegawai atau pekerja.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Kadek Ferrania Paramitadewi, Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, E-Jurnal Manajemen Unud 6, no. 6, (2017): 3378-3379.

<sup>21</sup> Rusda Irawati, *Analisis Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operator pada PT. Giken Precision Indonesia* 5, no. 1, (2017): 53.

<sup>22</sup> Kasmir, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta: Kencana, 2003), 175.

Beban kerja (*workload*) adalah laporan-laporan yang berisi beban pekerjaan yang ditanggung oleh sumber daya dalam proyek.<sup>23</sup>

Beban kerja bermakna sebagai frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja juga dapat berarti berat ringanya suatu pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan yang dipengaruhi oleh pembagian kerja, ukuran kemampuan kerja, dan waktu yang tersedia.<sup>24</sup>

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

### a. Beban kerja oleh karena faktor eksternal

Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, meliputi:

#### 1) Tugas (*task*)

Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggungjawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.

#### 2) Organisasi kerja

Organisasi kerja meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, *shift* kerja, sistem kerja, dan sebagainya.

#### 3) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

### b. Beban kerja oleh karena faktor internal

Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai *stressor*, meliputi:

#### 1) Faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya).

---

<sup>23</sup> Anton Budi Pranata, *Teknik Pengelolaan Tugas Penjualan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007), 291.

<sup>24</sup> Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: IRDH, 2019), 68.

- 2) Faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).<sup>25</sup>

### 3. Efek Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menimbulkan efek berupa kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Faktor dalam dunia kerja berupa beban kerja juga dapat menjadi sumber stres yang potensial, baik dalam kondisi yang berlebihan (*over load*) ataupun beban yang terlalu kecil (*under load*). Beban kerja yang berlebihan menjadi sumber stres kalau proporsi waktu untuk mengerjakannya terlalu sempit. Artinya, orang merasa tertekan dan terancam kegagalan karena beban kerja terlalu besar dan waktu terlalu sedikit, sehingga kecil kemungkinannya untuk diselesaikan. Sebaliknya, beban kerja yang sangat kurang juga akan mengakibatkan banyak waktu terbuang percuma dan akhirnya orang akan merasa bosan.<sup>26</sup>

### 4. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan antara lain:

- a. Fisik, yakni meliputi perhitungan beban kerja berdasarkan kriteria-kriteria fisik manusia.
- b. Mental, merupakan perhitungan beban kerja dengan mempertimbangkan aspek mental (psikologis).
- c. Pemanfaatan waktu, adapun pemanfaatan waktu lebih mempertimbangkan pada aspek penggunaan waktu untuk bekerja.<sup>27</sup>

### 5. Beban Kerja Islam

Islam memberikan petunjuk untuk tidak memberikan beban pekerjaan melebihi kemampuan seorang pekerja. Sebagaimana Allah berfirman dalam Q.S. Al-Baqarah: 286

<sup>25</sup> Sugiono, *Ergonomi Untuk Pemula*, (Malang: Press, 2018), 110.

<sup>26</sup> Spillane, *Time Management Pedoman Praktis Pengelolaan Waktu*, (Yogyakarta: Kanisius, 2003), 86.

<sup>27</sup> Irzal, *Dasar-Dasar Kesehatan dan Keselamatan Kerja*, 26.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا  
 اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا  
 تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا  
 رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ <sup>ط</sup> وَأَعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ  
 لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ  
 الْكَافِرِينَ

Artinya : Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebankan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. beri ma'afilah Kami; ampunilah Kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong kami, Maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir."

Islam tidak mengenal eksploitasi terhadap kemampuan karyawan dan membebani dengan pekerjaan yang melebihi kemampuannya. Tanpa memberikan upah yang sebanding dengan kerja yang dilakukan, maka hal ini akan memicu timbulnya permusuhan antara majikan dan pekerja, atau akan terdapat persatuan serikat buruh, kelompok pengusaha yang hanya akan mengkotak-kotakan kehidupan masyarakat.

“Dari Abu Dzar dia berkata, Rasulullah SAW bersabda: saudara-saudara kalian Allah jadikan berada dibawah tangan

kalian, maka berilah mereka makan seperti apa yang telah kalian makan, berilah mereka pakaian seperti apa yang telah kalian pakai, dan janganlah kalian membebani mereka dengan sesuatu yang dapat memberatkan mereka. Jika kalian membebankan sesuatu kepada mereka, maka bantulah mereka.”

Hadits diatas yang diriwayatkan oleh Bukhori, juga diriwayatkan oleh Muslim, Imam Ahmad, Abu Daud, Ibn Majah, dan Tirmidzi. Berdasarkan hadits tersebut, islam mengajarkan bahwa majikan dan buruh harus saling mengakui satu sama lain sebagai saudara seiman dan tidak ada yang bertindak sebagai tuan dan budak. Perubahan dalam sikap majikan sesungguhnya akan memperbaiki hubungan antara majikan-pekerja. Jika majikan membayar upah buruhnya dengan upah yang sesuai yang mampu menutupi kebutuhan hidupnya, buruh akan merasa berkepentingan dengan pekerjaannya sehingga buruh akan bekerja dengan sungguh-sungguh dengan mencurahkan kemampuannya dengan sebaik-baiknya. Sebagai dampaknya, perusahaan akan berkembang dan memberikan keuntungan kepada keduanya.

Disamping memberikan upah, majikan juga dilarang membebani buruh dengan pekerjaan yang terlalu berat atau dalam kondisi yang menyedihkan sehingga kesehatan mereka memburuk atau kemampuan mereka untuk menikmati penghasilan atau menjalani kehidupan berkeluarga terganggu.<sup>28</sup>

## C. Lingkungan Kerja

### 1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Gouzali Saydam menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Bambang, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan

---

<sup>28</sup> Isnaini Harapah, *Hadis-Hadis Ekonomi*, (Jakarta: Kencana, 2017), 79.

membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.<sup>29</sup>

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya, misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode pekerjaannya, sebagai pengaruh kerjanya baik perorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut dapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Mariati Rahman, *Ilmu Administrasi*, (Makassar : Sah Media, 2017), 47-49.

<sup>30</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*, (Yogyakarta: Budi Utama, 2016), 51-52.

Menurut George R. Terry, lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.

Menurut Mardiana “Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari”. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Menurut Sedarmayanti, definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja (baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok) menyebutkan bahwa lingkungan kerja internal adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan kerja dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.<sup>31</sup>

Menurut Agus Ahyari, lingkungan kerja merupakan dimana para karyawan tersebut bekerja.<sup>32</sup>

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.<sup>33</sup>

Hejirachman dan Husnan, menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pengaturan lingkungan kerja adalah pengaturan penerangan tempat kerja, pengontrolan terhadap

---

<sup>31</sup> Yoyo Sudaryo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, (Anggota IKAPI: Yogyakarta, 2018), 47.

<sup>32</sup> A. Aji Tri Budianto dan Amelia Katini, Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta, *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang* | Vol. 3, No.1, 2015, 103-104.

<sup>33</sup> Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1991), 183.



suara gaduh dalam pabrik, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan tentang keamanan kerja.<sup>34</sup>

## 2. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Cahaya  
Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan/pegawai, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.
- b. Warna  
Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.
- c. Udara  
Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.
- d. Suara  
Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik, pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.<sup>35</sup>

## 3. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai secara langsung maupun secara tidak langsung.
- b. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan

---

<sup>34</sup> Heidjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*, (Yogyakarta: BPFE, 1997), 34.

<sup>35</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*, 56.

atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.<sup>36</sup>

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja fisik menurut Nitisemito adalah sebagai berikut:

##### a. Pewarnaan

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan didalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian pengaturan hendaknya memberi manfaat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

##### b. Penerangan

Penerangan dalam ruang kerja karyawan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga mereka akan dapat menunjukkan hasil kerja yang baik, yang berarti bahwa penerangan tempat kerja yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan operasional organisasi.

##### c. Udara

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut. Suhu udara yang terlalu panas akan menurunkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.

##### d. Suara Bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut.

---

<sup>36</sup> Yoyo Sudaryo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, 47.

e. Ruang Gerak

Pada suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan.

f. Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja.

g. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Oleh karena itu setiap organisasi hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja. Dengan adanya lingkungan yang bersih karyawan akan merasa senang sehingga kinerja karyawan akan meningkat.<sup>37</sup>

## 5. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan

---

<sup>37</sup> Alex S Nitisemito, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1992), 159.

membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.<sup>38</sup>

## 6. Lingkungan Kerja dalam Islam

Dengan semakin majunya teknologi modern maka sekarang ini sangat mungkin menciptakan suasana kerja yang lebih aman dan menyenangkan tanpa mengurangi produktivitas. Lebih dari sekadar tempat kerja, suasana kantor mestinya juga diubah agar merupakan suatu komunitas eksklusif dengan aura kekerabatan dan pertemanan dimana semua orang tetap memiliki komitmen menjaga etika profesionalisme.

Orang yang bekerja namun tidak memiliki kebanggaan dan kepuasan atas hasilnya disebut *alienated person*, yaitu pribadi yang terserabut dan tersingkir dari apa yang ia lakukan. Lebih parah lagi kalau seseorang membenci pekerjaannya lalu meluas pada lingkungan sosialnya karena ia akan mengalami kepribadian yang pecah dan lebih jauh lagi bisa disebut sakit mental. Jika tidak bekerja akan takut bayang-bayang pengangguran dan jika tidak bekerja tidak akan memiliki penghasilan tetap, sementara kalau masuk kerja juga merasa tersiksa. Inilah yang dimaksud teralienasi dimana seseorang tidak lagi menjadi tuan bagi dirinya sendiri.

Dengan bekerja manusia menjadi dirinya dan menjaga martabatnya. Coba renungkan. Tuhan memberikan semua fasilitas yang terhampar dan tersimpan di bumi. Lalu manusia dianugerahi organ tubuh yang sangat canggih serta pikiran yang sangat hebat. Untuk apa semua itu jika tidak untuk berkarya memakmurkan bumi dan berbagi kasih sayang serta kebajikan kepada semua manusia dan makhluk ciptaan-Nya. Demikianlah yang selalu diulang-ulang oleh Al-qur'an bahwa anjuran beriman mesti selalu dikaitkan dengan perintah amal saleh, yaitu perbuatan yang benar, baik, dan berguna. Ajaran ini akan dijumpai pada semua agama. Ciri orang yang beriman adalah mereka yang selalu berkarya di jalan yang benar dan baik, untuk tujuan kebenaran dan kebaikan.

Menjadi persoalan ketika bekerja secara terpaksa karena tidak ada pilihan lain. Hal semacam ini dialami oleh banyak penduduk Indonesia. Langkah pertama adalah

---

<sup>38</sup> Mariati Rahman, *Ilmu Administrasi*, 48.

mengembangkan ketrampilan dan mencari pekerjaan yang cocok dan disenangi, entah dilingkungan lama ataupun yang baru. Kedua, jika kondisi eksternal tidak bisa diubah, seseorang harus mengubah kondisi internalnya, yaitu belajar mencintai pekerjaan yang tersedia.

Namun, di atas semua itu, kehidupan dan aktivitas seseorang akan bermakna dan kalau memiliki niat dan pandangan hidup yang mulia bahwa hidup adalah festival yang harus dirayakan dan juga hidup adalah anugerah yang mesti disyukuri serta dipertanggungjawabkan dihadapan Tuhan.<sup>39</sup>

## D. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja

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 tanggungjawab yang diberikan kepadanya.<sup>40</sup>

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Menurut Payaman Simanjutak kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangkamewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut.

Dengan demikian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu

---

<sup>39</sup> Komarudin Hidayat, *Memaknai Jejak-Jejak Kehidupan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2009), 103-105.

<sup>40</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 67.

tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.<sup>41</sup>

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.<sup>42</sup>

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>43</sup>

Stoner, 1978 dalam bukunya *management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Bernardin dan Rusel 1993 (dalam bukunya Achmad S. Ruby) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Handoko dalam bukunya “Manajemen Personalia dan Sumber Daya” mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Prawiro Sunoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Veithzal Rival Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 406.

<sup>42</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 187.

<sup>43</sup> Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), 2.

<sup>44</sup> Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Bumi Aksara: Jakarta, 2014), 121.

Sedangkan untuk pengukuran kinerja mempunyai pengertian suatu proses penelitian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan atau sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>45</sup>

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.<sup>46</sup>

Yuchtman dan Seashore mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan suatu organisasi yang memanfaatkan lingkungannya untuk mengakses sumber-sumber daya yang terbatas. Lebih lanjut Yuchtman dan Seashore menjelaskan kinerja adalah sebuah pengukuran yang mencakup persepsi dari berbagai *stakeholder* dalam organisasi. Pengukuran tersebut mencakup keberhasilan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Gruneberg menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang diperagakan secara aktual oleh individu sebagai respons pada pekerjaan yang diberikan kepadanya yang dilihat atas dasar hasil kerja, derajat kerja, dan kualitas kerja.

Bernardin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil kerja individu yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan individu selama periode waktu tertentu.

Menurut Blanchard dan Spencer, penilaian kinerja adalah proses kegiatan organisasi mengevaluasi seorang karyawan. Esensinya, supervisor secara formal melakukan evaluasi terus menerus. Kebanyakan mereka mengacu pada kinerja sebelumnya dan hendak mengetahui apa yang akan dilakukan selanjutnya. Ketika kinerja karyawan tidak memenuhi syarat, maka manajer atau supervisor harus mengambil tindakan, demikian juga apabila kinerja karyawan baik, maka perilakunya perlu dipertahankan.

Muchinsky mendefinisikan penilaian kinerja adalah suatu peninjauan yang sistematis prestasi kerja individu untuk menetapkan efektivitas kerja.

---

<sup>45</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 96.

<sup>46</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Sleman: Budi Utama, 2015), 107.

Bittel dan Newsroom menyatakan bahwa, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan menjalankan perannya sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai metode sistematis berdasarkan peraturan dan standar pekerjaan dengan kriteria penilaian *workload*, *efficiency*, *effectivnes*, dan *productivity* selama periode tertentu yang dilakukan oleh organisasi untuk mengetahui prestasi kerja, kontribusi, potensi dan nilai dari pekerja karyawan. Penilaian kinerja sebagai bentuk umpan balik organisasi pada hasil kerja karyawan yang dilaksanakan oleh pimpinan, manajer atau orang-orang yang diberi wewenang sebagai landasan pengembangan misi dan tujuan organisasi.<sup>47</sup>

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Kemampuan  
Bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.
- b. Motivasi  
Suatu dorongan dan semangat yang diberikan perusahaan maupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja.
- c. Dukungan yang diterima  
Pemberian dukungan dari perusahaan baik berupa sarana penunjang kerja, pelatihan maupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan  
Adanya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah kinerja karyawan.
- e. Hubungan dengan organisasi  
Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan menciptakan suasana yang

---

<sup>47</sup> Mohammad Ikbal Bahua, *Kinerja Penyuluh Pertanian*, (Yogyakarta: Budi Utama, 2016), 51-59.



menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan.<sup>48</sup>

### 3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Gomez dan Nawawi memahami tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah untuk memberikan informasi tentang kondisi ketrampilan atau keahlian seorang karyawan, sehingga dapat dijadikan acuan atau standar oleh organisasi dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan perencanaan kebutuhan SDM.

Gomez lebih memahami pada acuan atau standar dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan kondisi pekerjaan karyawan. Nawawi lebih mengarah pada informasi tentang kondisi keahlian dari seorang karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>49</sup>

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang,
- b. dan manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Tujuan penilaian kerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, mislanya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain.

---

<sup>48</sup> Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Salemba Empat, 2012), 6.

<sup>49</sup> Mohammad Ikbal Bahua, *Kinerja Penyuluh Pertanian*, 63.

- e. Meningkatkan motivasi kerja.
- f. Meningkatkan etos kerja.<sup>50</sup>

#### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen organisasi baik organisasi publik maupun bisnis harus bisa mendapatkan hasil penilaian kinerja organisasi secara komprehensif dalam sebuah laporan penilaian kinerja selama satu periode dan berkesinambungan dari tahun ke tahun. Memang banyak ukuran yang bisa digunakan. Namun untuk lebih efektifnya manajemen perlu menyusun prioritasnya pada hal-hal yang sangat urgen saja untuk mengetahui apakah organisasi bekerja dengan baik, dan hal-hal apa saja yang masih perlu diperbaiki.

Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja). Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.
- b. Pendidikan. Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.
- c. Ketrampilan. Karyawan yang memiliki ketrampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai ketrampilan.
- d. Kepemimpinan. Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Menejer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
- e. Tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

---

<sup>50</sup> Veithzal Rival Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, 408.

- f. Kedisiplinan. Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- g. Komunikasi. Para karyawan dan menejer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.
- h. Sarana pra sarana. Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan.
- i. Kesempatan berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.<sup>51</sup>

## 5. Kinerja dalam Islam

Islam mencakup dimensi yang sangat luas yaitu meliputi seluruh aspek kehidupan manusia baik jasmani maupun rohani. Dalam salah satu kaidah usul fiqih dijelaskan:

*“Asal dari suatu perbuatan adalah terikat dengan hukum syar’i”.*

Jadi semua perbuatan, aktivitas atau pekerjaan selalu terikat atau tidak terlepas dengan hukum syar’i. Dengan kata lain jika aktivitasnya adalah bisnis atau menjalankan usaha maka syariat harus selalu dikedepankan sebagai pijakan dasar dalam mengelola bisnis atau usahanya tersebut.

Adapun sistem nilai bagi seorang muslim itu bersumber dan bermuara kepada tauhid. Artinya seluruh aktivitas atau perbuatannya dimulai dari diorientasikan kepada Allah semata. Implikasinya ia akan melaksanakan pekerjaan yang memang menjadi tanggung jawabnya dengan baik karena ia yakin bahwa Allah melihatnya dan menilai serta meminta pertanggung jawaban kelak di akhirat seperti yang diperintahkan dalam surat At-Taubah ayat 105 sebagai berikut:

---

<sup>51</sup> Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, 103-105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ  
 تَعْمَلُونَ

Artinya : dan katakanlah “ Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Q. S. At- Taubah: 105 )

Makna ayat tersebut jelas dan tegas sekali bahwa dimanapun dan kapanpun seorang mukmin itu bekerja bukan disuatu ruang hampa. Artinya pekerjaan yang ia lakukan proses maupun hasilnya akan dipersaksikan bukan saja antar sesama mukmin melainkan dipersaksikan oleh Allah SWT. Oleh karena itu pasti ia akan merasa malu dan menyandang perasaan bersalah bila ia tidak bisa atau tidak mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Dalam al-Qur’an dan sunah Rasulullah SAW, banyak penegasan-penegasan yang intinya mengingatkan manusia agar bekerja dan berkarya dengan baik, sehingga hasil kerja atau kinerjanya baik dan sempurna.<sup>52</sup>

## E. Penelitian Terdahulu

1. Menurut penelitian Yesi Faradita tahun 2017 dengan judul Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor pada PT. Pama Persada Nusantara Distrik Indo di Bontang dengan hasil penelitian variabel konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pamapersada Nusantara Distrik Indo di Bontang.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Didiek Ahmad Supadie, *Sistem Lembaga Keuangan Ekonomi Syariah dalam Pemberdayaan Ekonomi Rakyat*, (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2002), 70-71.

<sup>53</sup> Yesi Faradita, Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Journal Administrasi Bisnis* 5, no. 4, (2017): 1403.

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Perbedaannya adalah untuk penelitian terdahulu hanya menggunakan konflik kerja sebagai variabel independen. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan menggunakan konflik kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Selain itu objek dari penelitian terdahulu di PT. Pama Persada Nusantara Distrik Indo di Bontang. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan itu di KSPPS MADE Demak.

2. Menurut penelitian Anggit Astianto tahun 2014 dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya dengan hasil penelitian:
  - a. Bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - b. Bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
  - c. Bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>54</sup>

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Perbedaannya adalah untuk penelitian terdahulu menggunakan stres kerja dan beban kerja sebagai variabel independen. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan menggunakan konflik kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Selain itu objek dari penelitian terdahulu di (Perusahaan Daerah Air Minum) PDAM Surabaya. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan itu di KSPPS MADE Demak.

3. Menurut penelitian Aglis Andhita Hatmawan, STIE Dharma Iswara Madiun tahun 2015 dengan judul Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja, serta Lingkungan Kerja terhadap Stres Pegawai di PT. PLN Area Madiun Rayon Magetan dengan hasil penelitian:

Bahwa konflik kerja, beban kerja, serta lingkungan kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap stres kerja pada karyawan PT. PLN. Dari hasil penelitian ini

---

<sup>54</sup> Anggit Astianto, Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 7, 2014, 16.

juga menunjukkan bahwa konflik kerja dan beban kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap stres kerja pada karyawan PT. PLN Area Madiun Rayon Magetan.<sup>55</sup>

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan konflik kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen.

Perbedaannya adalah untuk penelitian terdahulu menggunakan stres kerja sebagai variabel dependen. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu objek dari penelitian terdahulu di PT. PLN Area Madiun Rayon Magetan. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan itu di KSPPS MADE Demak.

4. Menurut penelitian Nadiya Lifa Ningrum, Arik Prasetya, Muh. Faisal Riza tahun 2014 dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Auto Sukun 2000 Malang dengan hasil penelitian:
  - a. Pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik mempunyai nilai koefisien regresi yang paling besar, artinya variabel ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.
  - b. Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Auto 2000 Sukun Malang.<sup>56</sup>

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Perbedaannya adalah untuk penelitian terdahulu hanya menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan menggunakan konflik kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Selain itu objek dari penelitian terdahulu di Auto 2000 Sukun Malang. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan itu di KSPPS MADE Demak.

---

<sup>55</sup> Aglis Andhita Hatmawan, Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja, serta Lingkungan Kerja terhadap Stres Pegawai, Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Vol. 4 No. 1, 2015, 97.

<sup>56</sup> Nadiya Lifa Ningrum, dkk, Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Administrasi Bisnis 11, no. 1 (2014), 8.

5. Menurut penelitian Fernando Reinhard Tjiabrata, dkk, pada tahun 2017 dengan judul Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabar Ganda Manado dengan hasil penelitian:
  - a. Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabar Ganda Manado.
  - b. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabar Ganda Manado.
  - c. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabar Ganda Manado.<sup>57</sup>

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Perbedaannya adalah untuk penelitian terdahulu menggunakan beban kerja dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan menggunakan konflik kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Selain itu objek dari penelitian terdahulu di PT. Sabar Ganda Manado. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan itu di KSPPS MADE Demak.

## F. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.<sup>58</sup>

Penelitian ini ingin melihat serta menganalisis, seberapa besar pengaruh konflik kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSPPS Made Demak. Sesuai dengan uraian pada latar belakang masalah, landasan teori dan penelitian sebelumnya, maka disusun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.

---

<sup>57</sup> Fernando Reinhard Tjiabrata, dkk, Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal EMBA 5, no. 2 (2017): 1570-1580.

<sup>58</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung, Alfabeta, 2004), 89.

1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.<sup>59</sup>  
Menurut Yesi Faradita bahwa konflik kerja pada PT. Pamapersada Nusantara berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya konflik kerja memberikan kontribusi cukup tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Pamapersada Nusantara Distrik Indo di Bontang.<sup>60</sup>
2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
Beban kerja bermakna sebagai frekuensi rata-rata masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja juga dapat berarti berat ringanya suatu pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan yang dipengaruhi oleh pembagian kerja, ukuran kemampuan kerja, dan waktu yang tersedia.<sup>61</sup>  
Menurut Anggit Astianto, menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa meskipun tugas yang diberikan kepada karyawan PDAM Surabaya terlalu berlebihan, karyawan PDAM Surabaya tetap merasa senang dengan pekerjaannya.<sup>62</sup>
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
Menurut Gouzali Saydam menyebutkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.<sup>63</sup>  
Menurut Fernando Reinhard Tjiabrata, dkk, menyatakan secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabar Ganda Manado. Sehingga dapat disimpulkan lingkungan kerja membantu meningkatkan tingkat produktivitas dan kinerja karyawan.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Veithzal Rival Zainal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, 718.

<sup>60</sup> Yesi Faradita, 1403.

<sup>61</sup> Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 68.

<sup>62</sup> Anggit Astianto, 16.

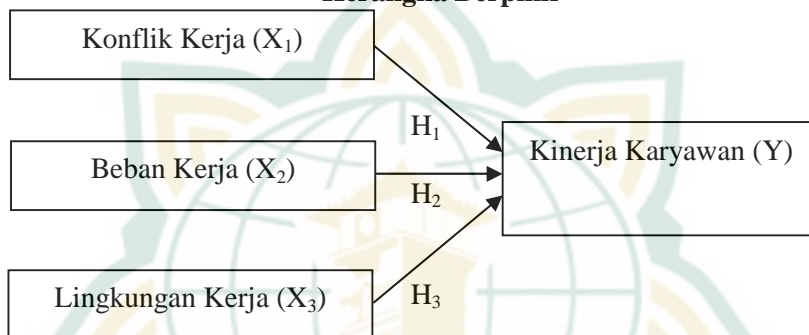
<sup>63</sup> Mariati Rahman, 47-49.

<sup>64</sup> Fernando Reinhard Tjiabrata, dkk, 1579.



Berdasarkan uraian diatas dapat disusun kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah konflik kerja ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat ( $Y$ ). Maka Kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



### G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data.<sup>65</sup>

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja karyawan  
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yesi Faradita pada tahun 2017 yang menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pamapersada Nusantara. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ferdian Fatikhin pada tahun 2017 dengan judul pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja

<sup>65</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*, (Bandung: Alfabeta, Bandung, 2008), 64.

karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Cabang Soekarno Hatta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>66</sup>Berdasarkan penelitian diatas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anggit Astianto pada tahun 2014 yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yudha Adityawarman pada tahun 2015 yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. Berdasarkan penelitian diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fernando Reinhard Tjiabrata, dkk, pada tahun 2017 yang menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sabar Ganda Manado. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aji Tri Budiarto dan Amelia Katini pada tahun 2015 yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta. Berdasarkan penelitian diatas, maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

---

<sup>66</sup> Ferdian Fatikhin, pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Cabang Soekarno Hatta, Jurnal Administrasi Bisnis 47, no. 1, (2017), 178.