

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dikatakan sebagai komponen yang cukup krusial untuk perusahaan atau organisasi. Kinerja terdiri dari perilaku representatif yang dapat mencerminkan keberhasilannya dalam menyelesaikan tugas serta kewajiban sesuai dengan bagian yang diberikan perusahaan (Herfandi, 2021). Kinerja yang representatif dianggap menarik, karena mengevaluasi seberapa besar kontribusi mereka terhadap hasil kerja positif bagi perusahaan. Kinerja positif mampu tercapai jika perusahaan mengetahui komponen-komponen yang berdampak pada kinerja (Susanto, 2019).

Kinerja dapat didefinisikan sebagai bentuk aktualisasi sikap kerja karyawan dalam bentuk prestasi dalam melakukan pekerjaan selaras dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan pada rentang periode tertentu (Putra, 2020). Atau juga dapat dipahami sebagai perolehan manfaat dari upaya individu yang berbakat dan berpengalaman, dimana tindakan dan kemampuan dalam keadaan atau situasi tertentu mendukung pencapaian tersebut (Zafarina & Frianto, 2021). Menurut Riana & Aghata (2019), kinerja karyawan merupakan hasil yang diraih oleh karyawan, baik berupa barang ataupun jasa, yang dapat dipergunakan sebagai acuan untuk menilai diri karyawan tersebut. Oleh karena itu, ketika kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan karyawan meningkat, maka terjadi peningkatan juga pada kinerjanya. Kinerja yang baik yaitu memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat, tetapi tetap memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja dapat menggambarkan apakah SDM sudah mencukupi permintaan perusahaan dari sisi kualitas ataupun kuantitas. Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil pekerjaan karyawan karyawan dalam menjalankan kewajibannya yang selaras dengan tugas yang dilimpahkan kepadanya (Purba *et al.*, 2019). Rambe (2020) berpendapat bahwa kinerja merupakan tindakan yang terlihat secara kasat mata dan memungkinkan untuk memiliki kemampuan dalam menjangkau hal-hal yang

diekspektasikan. Atau dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari keahlian, upaya, dan peluang yang dapat diukur dari hasil pekerjaannya yang dikerjakan sepanjang rentang periode tertentu.

Perolehan tersebut tentunya disokong oleh berbagai pengalaman serta situasi yang telah mereka lewati sebelumnya, sehingga mereka memiliki sejumlah pengetahuan ketika melewati masalah yang sama dan dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan baik. Kinerja yang baik yaitu memiliki kemampuan menyelesaikan banyak tugas secara tepat waktu dan memberikan hasil yang memuaskan (Riana & Aghata, 2019).

Dari sejumlah pemahaman yang sudah dijelaskan bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai perilaku kerja karyawan yang bisa dijumpai dan diamati, serta mendapatkan *output*, baik berupa barang atau jasa, dari tugas dan tanggungjawab yang telah dikerjakan dimana hasil tersebut dapat menjadi acuan untuk menilai diri karyawan dan menunjukkan apakah karyawan dapat memenuhi tuntutan perusahaan.

2.1.2. Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009) memberikan penjelasannya mengenai sejumlah indikator untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan, diantaranya adalah:

1. Efektifitas kerja: tingkat keberhasilan seorang pegawai untuk menggapai tujuan dan sasaran kerja yang sudah ditentukan.
2. Keterampilan kerja: kemampuan individu untuk mengeksekusi tugas atau tanggungjawab tertentu.
3. Hasil kerja: *output* atau produk yang dihasilkan oleh individu setelah menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu
4. Optimalisasi target: maksimalisasi penyelesaian pekerjaan melebihi dari target yang sudah distandarisasi oleh organisasi
5. Ketaatan: mampu bekerja dengan standar operasional prosedur yang ada pada perusahaan
6. Kontribusi kerja: sumbangan atau peran yang dimainkan oleh seorang karyawan dalam mencapai tujuan tim.

7. Ketepatan waktu: kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan *deadline*.
8. Tanggung jawab: memiliki rasa bertanggung jawab pada pekerjaan yang dilimpahkan padanya.

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menjelaskan definisi tentang ini diperlukan sebuah pengukuhan bahwa permasalahan kepuasan kerja tidak dapat disederhanakan karena kepuasan menyangkut arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap karyawan pada pekerjaan yang bersumber dari persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan berasal dari aspek pekerjaan (Nursaimatussaddiya *et al.*, 2022). Kepuasan dapat tergambarkan dari sifat dan perasaan mencintai pekerjaan yang dilakukan, atau dalam kalimat lain dapat diartikan sebagai keadaan pikiran yang penuh gairah dan menghargai pekerjaannya. Sikap tersebut terlihat dalam tekad kerja, kedisiplinan, dan pelaksanaan kerja. Kepuasan kerja mampu membuat karyawan dapat menyenangi pekerjaan, baik di dalam ataupun di luar pekerjaan, atau gabungan dari keduanya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai pengaruh perasaan nyaman pekerja dalam melakukan pekerjaannya (Meutia & Narpati, 2021). Kepuasan kerja tercermin dalam keadaan penuh gairah dan berkaitan erat dengan keadaan pikiran yang representatif, keadaan kerja, dan partisipasi antara direksi dan staf. Perusahaan yang memiliki SDM dengan kepuasan yang mumpuni, mampu memungkinkannya untuk mempersembahkan *performance* yang tinggi pula. SDM yang terpuaskan dalam pekerjaannya mampu merespon organisasi dengan baik, juga pada sebaliknya, karyawan yang tak terpuaskan dalam pekerjaannya akan merespon organisasi dengan baik. Karenanya, kepuasan kerja mesti diprioritaskan atau mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi tersebut.

Kepuasan kerja juga merupakan respon atau pandangan antusias seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Majid *et al.*, 2021). Perasaan yang dimunculkan karyawan, baik perasaan positif maupun negatif, dapat mencerminkan tingkat motivasi yang ada pada karyawan. Pegawai dengan

perolehan rasa puas yang tinggi mempunyai sentimen positif pada pekerjaannya. Disisi lain, pegawai dengan perolehan rasa puas yang rendah mempunyai sentimen negatif pada pekerjaannya. Pola pikir atau interaksi umum pekerja terhadap pekerjaannya dapat menjadi cerminan tingkat kepuasan mereka. Perlu diingat bahwa pekerjaan memerlukan interkoneksi dengan kerabat kerja, pimpinan, kontrol dan pendekatan organisasi, langkah-langkah pelaksanaan, kondisi kerja, dan lain-lain, sehingga karyawan yang terpuaskan dapat menjamin interkoneksi tersebut terus berjalan dengan kondusif.

Karyawan yang terpuaskan akan lebih mudah meningkatkan rasa semangat serta meningkatkan kebahagiaan hidup mereka, yang mana hal ini berdampak positif bagi perusahaan (Safrin & Sulaiman, 2021). Kepuasan kerja membentuk suatu cara karyawan menggambarkan perasaannya terhadap pekerjaannya. Hal ini tercermin dari perilaku positif karyawan ketika sedang melakukan pekerjaan atau apapun yang sedang dihadapinya di lingkungan pekerjaan (Fadhilah & Adiwati, 2022). Karyawan yang terpuaskan mampu bekerja secara optimal, enerjik, mempunyai keaktifan dalam bekerja, dan lebih mudah untuk berprestasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak terpuaskan.

Pekerja yang merasakan kepuasan dalam bekerja terlihat melalui pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa adanya permintaan yang mendesak sehingga perwakilan tetap merasa pekerjaan yang dilakukannya sangat penuh rasa ingin tahu dan diberikan kesempatan sebesar-besarnya dalam pekerjaannya (Rumangkit & Haholongan, 2019). Hal tersebut akan memberikan perasaan positif bagi karyawan ketika membayangkan pekerjaannya atau ikut berperan dalam operasional pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak terpuaskan merasakan perasaan negatif saat mereka berpikir mengenai pekerjaannya atau mengambil peran dalam operasional pekerjaan (Safrin & Sulaiman, 2021).

Berdasarkan pada beberapa penjelasan dari para peneliti tersebut mengenai kepuasan kerja, maka peneliti dapat mengambil konklusi yaitu kepuasan kerja dimaknai sebagai suatu emosi atau sikap karyawan atas pekerjaannya yang mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Masalah ini menjadi penting bagi perusahaan, karena dengan mengetahui seberapa puas karyawan, perusahaan dapat

menentukan keputusan selanjutnya untuk menciptakan suasana operasional perusahaan yang tetap kondusif.

2.3.2. Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat sejumlah indikator kepuasan kerja menurut Meutia & Narpati (2021) diantaranya yaitu:

1. Produktifitas meningkat: karyawan dengan rasa puas akan cenderung memaksimalkan kinerja mereka sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan produktifitasnya.
2. Kreatifitas meningkat: merujuk pada bagaimana kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif ketika mengeksekusi tugas atau pekerjaan.
3. Optimalisasi jam kerja: mengelola dan menyusun jam kerja secara efektif. Menyusun jam kerja bisa mendukung karyawan untuk menjaga tingkat *work-life balance*.
4. Patuh terhadap aturan: mengacu pada sejauh mana karyawan mematuhi dan mengikuti kebijakan, SOP, dan aturan perusahaan. Patuh terhadap aturan merupakan salah satu indikator penting dalam mengukur kepuasan kerja, karena mencerminkan bagaimana karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerja mereka dan sejauh mana mereka merasa dihargai dan diakui dalam menjalankan tugas mereka sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Penuh sukacita: berkaitan pada intensitas kebahagiaan, kepuasan, dan kegembiraan yang dialami oleh pegawai pada pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan.
6. Menghargai kehidupan pribadi: Menghargai kehidupan pribadi adalah penting dalam indikator kepuasan kerja karena mencerminkan sikap perusahaan yang peduli terhadap karyawan secara menyeluruh, bukan hanya sebagai pekerja tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan komitmen di luar tempat kerja.
7. Sehat secara jasmani: karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan terlihat dari kesehatan jasmani. Karyawan yang terpuaskan akan cenderung untuk menjaga fisik tetap dalam kondisi yang sehat.

8. Penurunan tingkat stres: merujuk pada situasi di mana ada penurunan atau pengurangan dalam tingkat stres yang dirasakan atau dinyatakan oleh karyawan terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan mereka atau lingkungan kerja.
9. Kesesuaian beban kerja: mengacu pada seberapa baik tingkat tuntutan dan beban kerja yang dihadapi pegawai sepadan dengan *skill*, waktu, dan sumber daya, serta penghasilan yang mereka dapatkan dari beban kerja tersebut. Kesesuaian *work-load* akan sejalan dengan kemampuan serta keterampilan pegawai.
10. Peningkatan jenjang karir: Puasnya karyawan mendorong motivasi dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka. Mereka lebih mungkin untuk menunjukkan kinerja yang konsisten dan berusaha untuk mencapai hasil yang baik dalam tugas-tugas mereka, sehingga hal tersebut akan berdampak pada peningkatan jenjang karir mereka.

2.4. Konflik Kerja

2.4.1. Pengertian Konflik Kerja

Kesuksesan organisasi atau perusahaan dalam menggapai target atau tujuannya disebabkan oleh beberapa komponen, salah satunya adalah SDM. Berlandaskan hal tersebut, maka memerlukan ilmu manajemen khusus agar mampu mengelola SDM. Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, dibutuhkan pemahaman yang terperinci mengenai jiwa (psikologis), ekonomi, sosiologi, dan administrasi. Manajemen SDM diharapkan mampu mengetahui berbagai faktor untuk meningkatkan kepuasan karyawan, serta mengetahui teknis pengendalian karyawan agar konflik dapat diredam sehingga tidak terjadi dampak buruk pada kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap kondusifitas operasional perusahaan.

Konflik merupakan segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi, berseberangan, atau antagonis. Konflik timbul karena terjadi perdebatan, atau kontroversi, yang disebabkan oleh komunikasi yang tidak lancar diantara sesama karyawan yang terlibat (Syuhada & Amelia, 2021). Ketika ketidaksesuaian tersebut dipertemukan maka berpotensi terjadinya eskalasi konflik. Oleh sebab itu, dibutuhkan solusi yang tepat terhadap munculnya konflik, yang diharapkan dapat

mencegah konflik tersebut untuk tidak menjadi disfungsional atau destruktif, melainkan fungsional atau konstruktif. Ketika konflik terus berlanjut, maka dapat berubah menjadi disfungsional dan berpotensi menimbulkan konflik yang merusak. Kekuasaan, waktu, dan tenaga, akan diserap oleh konflik-konflik yang sedang terjadi, sehingga berpotensi terhadap penurunan kinerja unit kerja. Hal tersebut akan menyebabkan organisasi tidak sehat dan tidak produktif.

Konflik merupakan fenomena sosial dimana individu atau kelompok menantang pihak lain untuk menggapai tujuan tertentu. Konflik di antara beberapa pihak yang bersaing terjadi untuk menghapus lawan dengan membuat pihak lain tidak berdaya (Purba *et al.*, 2019). Hal ini juga dapat dikatakan sebagai proses interaksi di mana ada ketidaksepakatan antar dua perspektif yang berdampak pada semua pihak yang terlibat, baik yang memiliki efek positif maupun negatif (Pramono & Fachrunnisa, 2019).

Konflik kerja merupakan fenomena di mana terdapat pihak (individu atau kelompok) yang merasa tujuannya sedang dibantah atau diintervensi dengan negatif oleh pihak lain (Riana & Aghata, 2019). Pertentangan atau perbedaan dari sisi nilai, tujuan, status, dan lain-lain sering menyebabkan ketegangan yang akhirnya mengarah pada konflik. Erliana & Hadi (2020) mengemukakan bahwa konflik dapat dianggap sebagai suatu pertentangan pemikiran atau ide yang terjadi diantara individu ataupun kelompok di dalam lingkup organisasi. Konflik adalah ketidaksepakatan dan pandangan yang berbeda tentang sesuatu hal.

Dalam sebuah organisasi, konflik sering terjadi di dalam sebuah organisasi sehingga terkadang menimbulkan perpecahan antara kelompok ataupun perorangan. Dalam upaya penyelesaiannya, konflik mesti diakhiri secara tuntas supaya tidak berefek pada pelaku konflik lainnya ataupun korban dari konflik tersebut (Sandora & Adiputra, 2021). Tahapan awal yang dapat dilakukan adalah mengidentifikasi sumber masalah antara kedua belah pihak.

Berdasarkan pernyataan para ahli terkait dengan definisi atau pengertian tentang konflik kerja, maka peneliti mengambil sebuah kesimpulan bahwa konflik kerja merupakan sebuah interaksi yang saling bertentangan atau memiliki ketidaksesuaian diantara kedua belah pihak, baik itu individu ataupun kelompok, yang dapat berdampak positif ataupun negatif bagi perusahaan.

2.4.2. Bentuk Konflik Kerja

Terdapat empat bentuk konflik kerja dalam organisasi (Mangkunegara, 2011) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Konflik Hirarki, adalah konflik yang terdapat pada tingkatan hirarki dalam perusahaan atau dapat dikatakan konflik antara atasan dan bawahan. Contohnya seperti konflik *manager* dengan *supervisor*, *manager* dengan direktur, *Supervisor* dengan *Senior Clerk*.
2. Konflik fungsional, adalah konflik yang disebabkan oleh berbagai variasi peran departemen atau divisi dalam organisasi. Sebagai contoh seperti konflik antara departemen *finance* dengan departemen *Development*, konflik antara bagian *production* dengan bagian *marketing*.
3. Konflik staf dengan pemimpin, yaitu terdapat di antara pimpinan bagian dengan stafnya berkaitan kewenangan atau kekuasaan. Sebagai contoh seperti staf menempatkan diri sebagai pemegang otoritas secara keterlaluan.
4. Konflik Formal-Informal, berkaitan dengan norma yang diterapkan pada organisasi informal dengan organisasi formal. Sebagai contoh seperti pimpinan menerapkan norma yang keliru pada organisasi

Menurut Ekawarna (2018) konflik dalam organisasi memiliki empat bentuk, antara lain:

1. Konflik di dalam diri sendiri
Pada dasarnya konflik berkecenderungan menjadi meresahkan atau mengganggu bagi individu atau orang-orang yang berada disekitarnya. Konflik yang meresahkan melibatkan individu itu sendiri, contohnya seperti konflik yang terjadi ketika kita menerima beban atau tanggungjawab yang terlalu banyak.
2. Konflik antar individu
Konflik ini melibatkan dua orang atau lebih. Terkadang bersifat esensial atau emosional
3. Konflik antar kelompok
Konflik ini melibatkan dua kelompok atau lebih yang memiliki keterkaitan pada pekerjaan atau kepentingan lainnya. Konflik ini dapat menyulitkan upaya koordinasi, sehingga akan berdampak buruk pada *performance* perusahaan

4. Konflik antar organisasi

Konflik ini terjadi antar organisasi atau perusahaan merupakan hal umum yang sering terjadi. Konflik antar organisasi merupakan persoalan yang luas, contohnya seperti pertentangan pendapat antara organisasi pekerja dengan perusahaan yang mempekerjakan mereka.

Ditinjau dari tujuannya, menurut Achmad (2023) konflik pada organisasi diklasifikasikan menjadi 2 macam yaitu:

(1) *functional conflict* adalah konflik yang meneguhkan upaya untuk menjangkau sasaran organisasi dengan memberi manfaat serta keuntungan pada organisasi.

(2) *disfuncional conflict* adalah konflik yang menghambat pencapaian target kelompok dan berdampak negatif pada individu lainnya ataupun organisasi.

2.4.3. Manfaat dan Kerugian Konflik Kerja

Soetopo (2012) menjelaskan manfaat serta kerugian yang berpotensi dirasakan akibat adanya konflik di perusahaan. Manfaat yang diperoleh yaitu:

1. Berpotensi untuk mendengar suara ketidakpuasan yang selama ini tersembunyi dalam organisasi muncul ke permukaan, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri untuk mengatasi hal tersebut.
2. Berpotensi menimbulkan norma-norma baru untuk menyempurnakan norma-norma yang lama.
3. Memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana rantai kewenangan yang ada di dalam organisasi
4. Memperkokoh karakter kelompok, maka perusahaan dapat mengetahui identitas kelompok dengan akurat.
5. Menyusun sebuah strategi untuk menangani stagnansi

Soetopo (2012) juga mengemukakan hal merugikan yang dapat diperoleh akibat adanya konflik. Kerugian tersebut yaitu:

1. Menghambat komunikasi antar individu ataupun kelompok akibat munculnya perasaan “tidak enak”.
2. Organisasi menjadi tidak terintegrasi
3. Berpotensi menyebabkan ketegangan antar individu ataupun kelompok

4. Mengganggu saluran informasi dan menghalangi kerjasama antar individu ataupun kelompok
5. Memisahkan fokus karyawan dari target perusahaan

2.4.4. Indikator Konflik Kerja

Menurut penelitian yang diselesaikan oleh Herdani *et al.* (2021), ada sejumlah indikator pengukuran tingkat konflik kerja karyawan. Adapun indikator-indikator tersebut yaitu:

1. Perdebatan antar karyawan: situasi di mana terjadi konflik atau ketegangan antara dua atau lebih karyawan di tempat kerja yang melibatkan pertukaran pendapat atau argumen yang berbeda.
2. Kesalahpahaman komunikasi: Terdapat perbedaan pemahaman dalam menangkap suatu informasi, walaupun informasi tersebut didapat dari sumber yang sama.
3. Ketidakselarasan pemahaman kerja: perbedaan atau kesenjangan dalam pemahaman antara apa yang diharapkan dari pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan, dengan apa yang sebenarnya dipahami atau diterapkan oleh karyawan.
4. Perbedaan tujuan: ketidaksamaan antar kedua belah pihak mengenai target yang akan dituju.
5. Perbedaan prioritas: perbedaan dalam penentuan urutan atau tingkat kepentingan dari tugas-tugas atau proyek yang harus diselesaikan di tempat kerja. Hal ini bisa terjadi antara individu-individu di dalam tim, antara departemen atau unit kerja yang berbeda, atau bahkan antara tingkatan manajemen yang berbeda dalam organisasi.
6. Perbedaan penilaian atau persepsi: adanya ketidaksamaan dalam hal menilai atau mempersepsikan sesuatu
7. Interdependensi aktivitas kerja: Kondisi saling ketergantungan pekerjaan yang memicu terjadinya kesenjangan beban kerja antar karyawan
8. Ketergantungan pada karyawan lain: setiap anggota memiliki tanggung jawab atau tugas yang saling terkait. Ketergantungan yang tinggi antara anggota tim

dapat menyebabkan konflik jika satu atau beberapa anggota tidak memenuhi ekspektasi atau tidak memberikan kontribusi yang diperlukan.

9. Perilaku kerja tidak etis: tindakan atau perilaku karyawan yang melanggar norma-norma etika atau nilai-nilai yang diakui dalam lingkungan kerja. Perilaku ini dapat memperburuk konflik yang ada atau bahkan menciptakan konflik baru di tempat kerja
10. Kesalahan dalam afeksi: perilaku karyawan yang membuat karyawan lainnya tidak nyaman dalam bekerja

2.5. Penelitian Terdahulu

Bagian ini menjelaskan tentang hasil penelitian sebelumnya atau landasan teori yang bersumber dari beberapa jurnal yang telah dipublikasi maupun diterbitkan oleh para peneliti sebelumnya di lembaga penelitian. Oleh karena itu, penelitian sebelumnya dipergunakan menjadi landasan acuan dalam penelitian ini. Terdapat beberapa rangkuman penelitian sebelumnya yang dipakai dalam penelitian ini, diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hipotesis	Hasil
1	Zafarina & Frianto (2021)	Indepندن: Konflik (X1) Motivasi Kerja (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Negatif dan Signifikan
2	Susilo & Wahyudin (2020)	Indepندن: Konflik (X1), Stres Kerja (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Negatif dan Signifikan
3	Hidayat (2019)	Indepندن: Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Positif
4	Putra (2020)	Indepندن: Konflik (X1), Stres Kerja (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Negatif dan Signifikan

5	Majid <i>et al.</i> , (2021)	Independen: Motivasi Kerja (X1) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Moderasi: Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Positif
6	Susanto (2019)	Independen: Motivasi Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Disiplin Kerja (X3) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Positif dan Signifikan
7	Devi & Rahmat (2023)	Independen: Konflik (X1), Lingkungan Kerja (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Negatif dan signifikan
8	Namora, <i>et al.</i> (2020)	Independen: Disiplin (X1), Konflik (X2), Stres Kerja (X3) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Negatif dan signifikan
9	Dharma, <i>et al.</i> (2022)	Independen: Konflik (X1), Komunikasi (X2), Stres Kerja (X3) Dependen: Kinerja (Y) Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 2. Konflik berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Positif dan signifikan Negatif dan Signifikan
10	Kurniati <i>et al.</i> (2022)	Independen: Stres Kerja (X1) Konflik (X2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Intervening: Kepuasan Kerja (Z)	1. Konflik berpengaruh terhadap kinerja 2. Konflik berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 4. Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Negatif dan signifikan Negatif dan signifikan Positif dan signifikan Berpengaruh signifikan

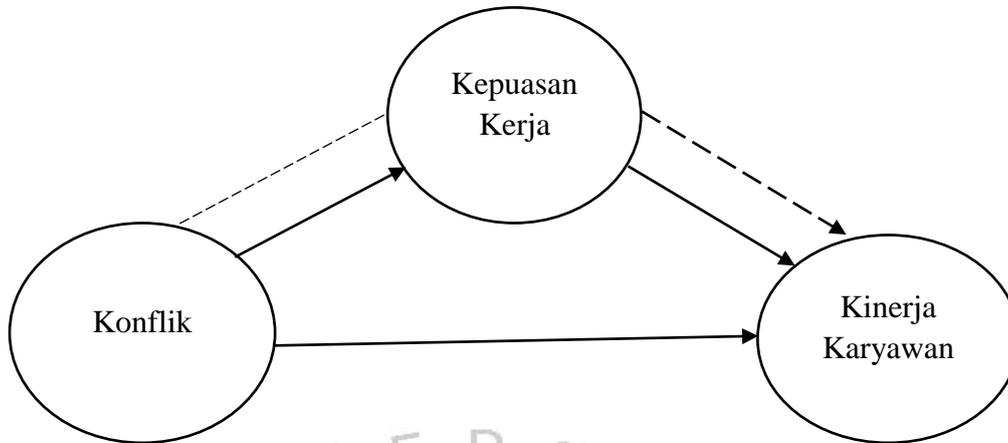
2.5. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual, disebut juga kerangka berpikir, merupakan pertimbangan penting dalam penyelidikan yang disintesis dari kenyataan, persepsi dan survei tulisan. Maka dari itu, kerangka pemikiran mengandung teori, hipotesis atau konsep yang nantinya dijadikan landasan penyelidikan (Syahputri *et al.*, 2023). Kerangka konseptual atau kerangka pemikiran digambarkan melalui suatu skema atau rangkaian yang dapat menggambarkan secara garis besar jalur logika suatu penelitian. Kerangka pemikiran tersebut dibangun dengan berlandaskan pada pertanyaan penelitian (*research question*), dan menunjukkan kumpulan konsep serta hubungannya satu sama lain. Pada bagian ini, peneliti mencoba memaparkan pokok permasalahan. Pemaparan yang dibangun dapat meleburkan antara teori dengan problematika yang menjadi titik sorotan pada penelitian ini. Penelitian ini berlandaskan pada kerangka pemikiran secara teoritis ataupun praktis.

Peneliti akan membuat suatu kerangka berpikir dan akan melakukan penelitian lebih lanjut terhadap kerangka berpikir tersebut. Berdasarkan kajian teoritis yang sudah dijelaskan, kasus konflik yang terdapat ditempat kerja cukup umum untuk dijumpai. Konflik yang dimaksud meliputi konflik antar karyawan ataupun konflik atasan dengan karyawan. Erliana *et al.* (2020) mengemukakan bahwa konflik merupakan pertentangan pikiran atau ide diantara dua belah pihak individu atau kelompok yang ditimbulkan oleh terdapatnya perbedaan. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan situasi yang tidak kondusif sehingga berpotensi menurunkan kinerja karyawan.

Variabel Konflik juga dapat mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja. Menurut pengkajian yang diselesaikan oleh Kurniati *et al.* (2022), mengungkapkan bahwa ada efek negatif signifikan dari konflik kerja pada kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebutlah variabel Kepuasan Kerja juga mengambil peran pada proses hubungan antara Konflik pada Kinerja, yaitu memerankan variabel mediasi. Fungsi utamanya agar mengkonstruksikan bagaimana relasi variabel *independent* dan variabel *dependent* dapat terjadi. Dalam hal ini variabel Kepuasan Kerja dapat bertindak sebagai variabel independent bagi variabel Kinerja Karyawan, dan juga dapat bertindak sebagai variabel dependen bagi variabel Konflik. Berdasarkan hal tersebut, kerangka konseptual ditampilkan pada gambar ini:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Keterangan:

- > : Pengaruh Langsung
- - - -> : Pengaruh Tidak Langsung

2.6. Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel

2.6.1. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Conflict dianggap sebagai fenomena yang kerap timbul pada organisasi atau perusahaan. Konflik kerap juga menyebabkan ketidaksetujuan, kontroversi, tekanan atasan, perbedaan persepsi, dan perdebatan atau percekocokan di antara kedua belah pihak yang terlibat. Kondisi ini akan menyebabkan stres dan rasa tidak nyaman bagi karyawan, baik dengan atasan maupun dengan sesama karyawan. Akibatnya, karyawan akan kurang fokus dan kinerja mereka akan memburuk atau tidak optimal (Susilo & Wahyudin, 2020).

Berdasarkan pengamatan yang dikerjakan oleh Kurniati *et al.* (2022) menjelaskan bahwa konflik mempengaruhi kinerja secara negatif dan signifikan. Begitu juga dengan pengkajian yang diselesaikan oleh Panggabean *et al.* (2019) dan Fatikhin *et al.* (2017) berpendapat bahwa adanya efek negatif kuat dari konflik pada kinerja karyawan.

H1: Konflik Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.6.2. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

SDM diekspektasikan mampu memberikan kontribusi sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya (Elizabeth & Yanuar, 2021). Kontribusi yang diharapkan tentunya adalah suatu kinerja maksimal yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Karenanya, organisasi perlu mengetahui apakah pegawai terpuaskan dengan pekerjaannya. Pada hal ini, konflik kerja merupakan suatu kondisi yang tidak nyaman bagi kebanyakan orang. Karyawan yang merasakan *conflict* dengan teman kerja atau atasan kerja berpotensi menurunkan kecintaannya terhadap pekerjaan, yangmana mencintai pekerjaan adalah satu dari beberapa indikasi kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil pengamatan yang diselesaikan oleh Kurniati *et al.* (2022) berpendapat bahwa konflik memberi pengaruh negatif signifikan pada kepuasan kerja. *Statement* itu juga terkonfirmasi di pengkajian yang diselesaikan Alfian (2020) yang menjelaskan bahwa konflik berefek negatif signifikan pada kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa dengan berkurangnya konflik, maka terjadi penambahan kepuasan kerja.

H2: Konflik Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

2.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2009), kepuasan kerja dimaknai sebagai sikap atau perilaku mencintai apa yang dilakukan. Atau dalam kalimat lain dapat diartikan adalah perilaku antusias yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Perilaku tersebut tersirat dalam moral, kedisiplinan, dan *performance*. Karyawan yang terpuaskan akan lebih mudah untuk memberikan kinerja optimal sehingga akan berdampak positif bagi perusahaan.

Berdasarkan pengkajian yang diselesaikan oleh Susanto (2019), dikemukakan bahwa ada efek positif antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Kepuasan didapat dan dialami seorang karyawan dapat berdampak pada *output* kerjanya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hidayat (2019) juga memberikan pernyataan yaitu kepuasan kerja memberi dampak positif pada kinerja karyawan.

H3: Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2.6.4. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Karyawan merasakan konflik dengan rekan atau atasan kerja cenderung tidak memperoleh kenyamanan dalam bekerja. Ketika karyawan tidak nyaman dalam pekerjaannya maka berpotensi untuk tidak menampilkan kinerja yang optimal. Tetapi disisi lain, karyawan yang mengalami konflik dapat memberikan kinerja yang baik asalkan kepuasan mereka terpenuhi.

Pengkajian yang diselesaikan oleh Widjanarko *et al.* (2019) memamparkan bahwa konflik memberikan pengaruhnya kepada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sama halnya dengan pengkajian yang diselesaikan oleh Dharma *et al.* (2022) yang mana mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat mengintervensi efek konflik kerja dengan kinerja karyawan, yang bisa diartikan bahwa adanya efek konflik pada kinerja karyawan yang diintervensi oleh kepuasan kerja.

H4: Konflik Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening