

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan karyawan pada perusahaan, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan karyawan manusia saja.

Manner dalam Hasibuan (2011) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat). Gomes (dalam Mathis, 2008) mengemukakan bahwa (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individual, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

Simamora (2009) mengatakan bahwa bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diuraikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan karyawan dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumberdaya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2011) dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang sehingga kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dan proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

2.2. Produktivitas Kerja

2.2.1. Pengertian

Setiap organisasi baik berbentuk perusahaan maupun lainnya akan selalu berupaya agar para anggota atau pekerja yang terlibat dalam kegiatan organisasi dapat memberikan prestasi dalam bentuk produktivitas kerja yang tinggi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Definisi produktivitas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu. Sedangkan secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan ratio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan.

Menurut dalam Maner (dalam Yunanda, 2012):

productivity is a concept that describes the relationship between the yield (the amount of goods and services) with the source (the amount of labor, capital, land, energy, etc.) are used to produce these results (produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut).

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa di dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh.

2.2.2. Unsur-unsur Produktivitas Kerja

Dalam produktivitas kerja terdapat unsur pokok yang merupakan kriteria untuk menilainya. Ketiga unsur tersebut adalah unsur-unsur produktivitas kerja meliputi sikap mental, cara kerja dan hasil kerja (Alfred R. Lateiner dan LE. Lavine dalam Simamora, 2009).

1) Sikap Mental

Unsur pertama dari produktivitas kerja adalah sikap mental para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dimana sikap mental ini ditunjukkan oleh adanya kegairahan dalam melaksanakan tugas dan mendorong dirinya untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Sehingga apabila kondisi yang demikian dapat dijaga dan dikembangkan terus menerus, tidak mustahil upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja akan dapat tercapai.

Untuk menilai Produktivitas kerja karyawan dapat dilihat dari tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hal ini sebagai mana dikemukakan oleh Alfred R. Lateiner dan LE. Lavine bahwa "*Factors that have an influence on the morale awareness of responsibility towards his job* (Faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap Produktivitas kerja yaitu kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya)" (dalam Simamora, 2009).

2) Cara Kerja

Unsur kedua dari produktivitas kerja adalah cara kerja atau metode kerja. Cara atau metode kerja pegawai dalam melaksanakan

tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien.

3) Hasil Kerja

Ukuran ketiga dari produktivitas kerja adalah hasil kerja. Hasil kerja merupakan hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai merupakan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil kerja ini dapat dilihat dari jumlah atau frekuensi di atas standar yang ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa karyawan tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa produktivitas kerja pegawai dapat diukur dengan adanya produktivitas dan disiplin kerja dari pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankannya, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga diperoleh hasil kerja yang memuaskan.

2.2.3. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Dalam usaha untuk dapat mengukur tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai sesuatu hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (kesuksesan kerja). Tingkat produktivitas kerja karyawan yang dapat diukur adalah:

1. Penggunaan waktu kerja sebagai alat ukur produktivitas kerja karyawan meliputi: kecepatan waktu kerja, penghematan waktu kerja, kedisiplinan waktu kerja, dan tingkat absensi.
2. Output yaitu hasil produksi karyawan yang diperoleh sesuai produk yang diinginkan perusahaan. Pengukuran produktivitas digunakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong dan efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan praktisnya sebagai patokan dalam pembayaran upah karyawan

Pengukuran produktivitas berperan untuk mengetahui produktivitas kerja sesuai harapan perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi pengukuran produktivitas kerja yaitu penggunaan waktu dan hasil kerja.

Berdasarkan pendapat di atas maka pengukuran produktivitas dapat dilihat dari dua komponen yaitu:

1. Efisiensi Kerja

Efisiensi kerja karyawan dapat dilihat dari ketercapaian target, ketepatan waktu, ketepatan masuk kerja.

2. Produksi

Produksi kerja yang dihasilkan karyawan dapat dilihat dari kualitas, peningkatan setiap bulan dan persentase kesesuaian dengan harapan perusahaan.

2.2.4. Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah sikap mental dari pekerja untuk senantiasa berkarya dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan dari suatu usaha dengan indikator (Risanti, 2012):

1. Efektif
2. Efisien
3. Pencapaian target

2.3. Konflik Kerja

2.3.1. Pengertian

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2017).

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda, baik antar karyawan dengan pimpinan maupun antar sesama karyawan itu sendiri (karyawan ingin kehidupannya sejahtera, sementara manajer ingin perusahaan maju dan

berkembang). Konflik tidak hanya terjadi antar pribadi atau antar kelompok, akan tetapi dapat juga terjadi dengan diri sendiri. Perbedaan harapan dengan realita yang terjadi akan menyebabkan konflik pada diri sendiri. Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh individu maupun kelompok karena ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai (Farida dan Hartono, 2016).

Berikut beberapa pengertian konflik menurut para ahli:

1. Robbins dan Judge (2017), konflik merupakan suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah dipengaruhi atau mempengaruhi secara negatif, yang diketahui pihak pertama.
2. McShane dan Von Glinow (dalam Robbins dan Judge, 2017), konflik adalah suatu proses dimana satu pihak merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain.
3. Kreitner dan Kinicki (dalam Robbins dan Judge, 2017), konflik adalah sesuatu proses dimana satu pihak merasa bahwa kepentingannya telah ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lainnya.
4. Menurut Farida dan Hartono (2016), Konflik adalah pertentangan yang terjadi antara person dalam perusahaan, baik antar karyawan dengan pimpinan maupun antar sesama karyawan itu sendiri yang diakibatkan oleh adanya perbedaan kepentingan (karyawan menginginkan agar mereka bisa memenuhi kebutuhan hidupnya dari pekerjaan tersebut, sedangkan pemilik perusahaan/orang yang

ditujuk untuk mewakili kepentingan pemilik mempunyai kepentingan untuk mengembangkan perusahaan).

Pendapat para ahli tersebut dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya konflik adalah proses atau hasil interaksi dimana pihak pertama merasa bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lainnya (Wibowo, 2015). Selain melibatkan dua pihak atau lebih, konflik juga dapat terjadi terhadap diri sendiri. Harapan yang tidak sesuai dengan realitas yang ada dapat menciptakan konflik pada diri sendiri yang disebut konflik interpersonal.

2.3.2. Pandangan Tradisional atas Konflik

Ketidak sepakatan atas peranan konflik dalam kelompok dan organisasi. Salah satu pemikiran menyatakan bahwa konflik harus dihindari yang mana mengindikasikan kegagalan fungsi didalam kelompok. Kita menyebut ini sebagai pandangan tradisional. Pandangan tradisional atas konflik sejalan dengan tingkah laku mengenai perilaku kelompok yang berlaku pada tahun 1930-an hingga 1940-an. Konflik dipandang sebagai hasil atas disfungsi (kegagalan fungsi) akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara orang-orang. Serta kegagalan dari para manajer untuk menjadi responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan mereka. Konflik dipandang dengan istilah kekerasan, penghancuran, dan ketidakrasionalan. Sementara anggapan bahwa seluruh konflik itu buruk dan harus dihindari tentu saja menawarkan sebuah kedekatan yang sederhana untuk melihat pada perilaku orang yang menciptakan

ketidaksepakatan, para peneliti menyadari bahwa beberapa level konflik menjadi tak terelakkan. Kita hanya memerlukan studi mengenai penyebab konflik dan memperbaiki kegagalan fungsi tersebut untuk meningkatkan kinerja kelompok dan organisasi.

2.3.3. Pandangan Interaksionis atas Konflik

Sudut pandang lainnya tidak hanya berpendapat bahwa konflik dapat merupakan paksaan yang positif dalam kelompok tetapi juga beberapa konflik sangat diperlukan bagi kelompok untuk bekerja dengan lebih baik. Kita memandangnya konflik interaksionis. Pandangan interaksionis atas konflik mendorong konflik atas dasar bahwa kerja sama kelompok yang harmonis, damai, dan tenang rentang untuk menjadi statis, acuh tak acuh, dan tidak responsif terhadap kebutuhan untuk perubahan dan inovasi. Kontribusi utama dari pandangan ini adalah memahami bahwa level konflik yang minimal dapat membantu menjaga suatu kelompok menjadi bersemangat, kritis terhadap diri sendiri, dan kreatif.

1. Konflik Fungsional

Konflik fungsional dalam semua jenis konflik yang dapat mendukung tercapainya sasaran organisasi dan memperbaiki kinerja. Dengan manajemen yang baik, pengelolaan konflik ini dapat sangat dibutuhkan karena mampu merangsang kinerja personal karyawan, dan dengan begitu dapat memberi efek pada organisasi secara luas. Contoh: Departemen Produksi dan departemen Pemasaran dalam suatu perusahaan terlibat konflik, tentang bagaimana cara

menghasilkan produk yang lebih baik, tanpa peningkatan biaya yang berarti. Pandangan interaksionis tidak berpendapat bahwa seluruh konflik adalah baik.

2. Konflik Disfungsional

Konflik disfungsional adalah jenis konflik yang terjadi karena adanya sesuatu atau seseorang yang tidak berfungsi sebagaimana seharusnya, sehingga akan merintangikan atau menghambat kinerja organisasi. Contoh: adanya sentimen atau rasa tidak senang individu, sehingga saling menghambat atau menjatuhkan satu terhadap yang lain masing-masing ingin mencari menangnya sendiri.

Menurut Newstorm dan Davis (dalam Pepi Mulita Sari dkk., 2015), konflik merupakan warisan kehidupan social yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan. Menurut Mangkunegara, konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Menurut Antonius, 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. Hal ini sejalan dengan pendapat Morton Deutsch dalam Maftuh, yang dalam konflik, interaksi sosial antar individu atau kelompok lebih dipengaruhi oleh perbedaan daripada oleh

persamaan. Hunt & Metcalf membagi konflik menjadi dua jenis, yaitu konflik intrapersonal dan konflik interpersonal (Suhardono, 2015).

Konflik intrapersonal adalah konflik yang terjadi dalam diri individu sendiri, misalnya ketika keyakinan yang dipegang individu bertentangan dengan nilai budaya masyarakat, atau keinginnannya tidak sesuai dengan kemampuannya. Konflik intrapersonal ini bersifat psikologis, yang jika tidak mampu diatasi dengan baik dapat mengganggu bagi kesehatan psikologis atau kesehatan mental individu yang bersangkutan. Sedangkan konflik interpersonal ialah konflik yang terjadi antar individu.

Konflik ini terjadi dalam setiap lingkungan sosial, seperti dalam keluarga, kelompok teman sebaya, sekolah, masyarakat dan negara. Konflik ini dapat berupa konflik antar individu dan kelompok, baik di dalam sebuah kelompok maupun antar kelompok.

2.3.4. Tipe-Tipe Konflik

Ada beberapa tipe konflik yang harus dikenali (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2017), antara lain:

1. Konflik Tugas

Konflik tugas adalah konflik atas isi dan sasaran pekerjaan, dengan kata lain konflik yang berkenaan dengan pekerjaan itu sendiri. Konflik ini sangat kompleks karena adanya perbedaan tujuan dari satu pihak dengan pihak lainnya sering saja terjadi suatu perusahaan. Contoh: konflik yang terjadi antara bagian penjualan dan bagian keuangan, untuk menaikkan volume penjualan maka

bagian penjualan menempuh melakukan penjualan secara kredit, akan tetapi bagian keuangan harus menjaga tingkat likuiditas, maka penjualan secara kredit harus dibatasi. Dalam menangani hal ini, perlu sebuah upaya komunikasi yang harus dijalin dengan baik antar divisi agar perbedaan pandangan tersebut dapat memberikan sebuah keputusan yang baik.

2. Konflik Hubungan

Konflik yang terjadi berdasarkan hubungan interpersonal (antar perorangan). Contoh: ketidaksenangan bawahan terhadap atasannya (secara pribadi) akan menimbulkan ketidakserasian dan menghambat penyelesaian tugas.

3. Konflik Proses

Konflik proses konflik atas cara melakukan pekerjaan, ini bias terjadi bila tidak ada aturan tentang pembagian tugas dan wewenang masingmasing orang atau bagian. Konflik akan terjadi tentang siapa dan harus berbuat apa.

2.3.5. Faktor-faktor penyebab konflik

Jika organisasi kaku, tetap bertahan terhadap perubahan, maka konflik tidak akan bisa disembuhkan dan ini akan menyebabkan menimbulkan konflik organisasi yang baru dan akan terus ada selama sebuah perusahaan mau mengikuti perubahan yang ada. Dalam informasi, dimana tiap bagian akan tergantung satu dari yang lain dalam informasi. Perlu sebuah perusahaan untuk melakukan perubahan agar tetap eksis dalam sebuah persaingan. Untuk mencegah terjadinya

konflik organisasi dalam informasi maka sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor Konflik Kerja.

Menurut Tuti Apriyanti (2010), faktor-faktor Konflik Kerja adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan pendapat
2. Salah paham
3. Merasa dirugikan
4. Perasaan yang selalu sensitive

Faktor-faktor penyebab konflik ini bisa dimanfaatkan sebagai sumber untuk menghindari konflik, agar kondisi dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak terpecah belah. Dilain pihak faktor-faktor penyebab ini juga bisa diman-faatkan untuk menciptakan konflik guna perkembangan organisasi atau peru-sahaan

2.3.6. Indikator-indikator Konflik Kerja

Menurut Flippo (dalam Sari 2015), yang menjadi indikator-indikator di dalam konflik kerja adalah:

1. Percekcokan Atau Perdebatan (Kontroversi).

Perdebatan adalah hal atau keadaan dimana tersejadinya percekcokan yang dapat menimbulkan perselisihan diantara para karyawan.

2. Ketegangan Masalah Pribadi

Ketegangan yang dialami oleh para karyawan baik yang didapat dari internal perusahaan maupun dari ekstrenal perusahaan akan mempengaruhi psi-kologi karyawan sehingga akan sensitif

dalam berkomunikasi dengan karyawan lainnya.

3. Visi Yang Berbeda dalam Pekerjaan

Adanya tujuan yang berbeda antara karyawan dengan karyawan lain dalam bentuk penyelesaian pekerjaan dapat menjadi masalah dalam penyelesaian pekerjaan, hal ini dikarenakan dalam melihat penyelesaian pekerjaan, karyawan punya cara dan tujuan tersendiri yang menurutnya lebih baik dibanding dengan pihak lainnya. Oleh karena itu perlu komunikasi yang baik dalam melihat visi tersebut.

4. Perbedaan Pendapat.

Perbedaan pendapat dalam bekerja menjadi pemicu utama yang dapat menyebabkan perselisihan.

5. Perbedaan dalam Menentukan Penyebab Permasalahan

Adanya perbedaan pendapat mengenai akar permasalahan akan menyebabkan perselisihan yang terus berlanjut karena dalam penyelesaian masalah perlu mengidentifikasi masalah yang sama antar karyawan.

6. Perbedaan dalam Menentukan Solusi Permasalahan

Ketika terjadi masalah dalam sebuah pekerjaan, perlu adanya upaya penyelesaian masalah. Dalam penentuan masalah terkadang terdapat perbedaan dalam hal bentuk penyelesaiannya. Hal ini akan menjadi perbedaan pendapat lagi bagi karyawan.

7. Perbedaan dalam Menentukan Cara Penyelesaian Konflik

Perbedaan dalam menentukan cara penyelesaian konflik pekerjaan akan menjadi masalah yang sama dengan perbedaan dalam penentuan penyelesaian masalah.

8. Konflik Emosional

Konflik emosi yang ada menjadi hal utama dan menjadi faktor utama yang dapat memicu konflik yang paling besar dalam berkerja, karena ini akan menjadi asal muasal perpecahan yang ada. Konflik emosional memberi dampak yang luas karena karyawan dapat saling menghindari satu sama lain karena adanya perasaan saling menghindari satu sama lain.

9. Perselisihan Pribadi

Perselisihan pribadi atau perpecahan antar pribadi sering muncul dalam dunia kerja, ketika tidak dapat dikontrol maka menjadi konflik yang berkelanjutan dan dapat dibawa ke dalam dunia kerja. Ini dapat berdampak negatif bagi perusahaan tempat mereka bekerja karena akan menciptakan suasana yang cukup tegang dalam bekerja.

10. Lelah Secara Mental dengan Pekerjaan

Beban berlebih yang didapat tempat kerja menjadi pemicu kelelahan dalam berkerja. Dalam posisi ini, karyawan akan sensitif dengan lingkungan sekitarnya. Pada posisi ini karyawan akan cepat marah, keadaan emosionalnya menjadi tidak stabil.

Berdasarkan masukan dari para karyawan pada observasi awal (November 2019), maka indikator konflik kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Ketegangan Masalah Pribadi

Ketegangan yang dialami oleh para karyawan baik yang didapat dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan akan mempengaruhi psikologi karyawan sehingga akan sensitif dalam berkomunikasi dengan karyawan lainnya.

2. Perbedaan dalam Menentukan Solusi Permasalahan

Ketika terjadi masalah dalam sebuah pekerjaan, perlu adanya upaya penyelesaian masalah. Dalam penentuan masalah terkadang terdapat perbedaan dalam hal bentuk penyelesaiannya. Hal ini akan menjadi perbedaan pendapat lagi bagi karyawan.

3. Lelah Secara Mental dengan Pekerjaan

Beban berlebih yang didapat tempat kerja menjadi pemicu kelelahan dalam bekerja. Dalam posisi ini, karyawan akan sensitif dengan lingkungan sekitarnya. Pada posisi ini karyawan akan cepat marah, keadaan emosionalnya menjadi tidak stabil.

2.3.7. Pengaruh Konflik Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut Mangkunegara konflik dapat menunjukkan kurva U terbalik, yang artinya semakin lama konflik itu terjadi maka akan menurun kinerja seseorang. Konflik yang muncul dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu anggota organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat

adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja dan suasana psikologis tertekan.

Akibat dari semua itu prestasi kerja berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dan organisasi /perusahaan menurun. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Tamauka Marsello Giovanni dkk), “Pengaruh Konflik Kerja Peran, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Air Manado”.”. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dengan pengujian secara parsial diketahui variabel Konflik Kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Air Manado.

nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan.

2.4. Stres Kerja

2.4.1. Pengertian

Stres adalah suatu keadaan yang menekankan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya (Irham Fahmi, 2013). Mangkunegara menyatakan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Perasaan tertekan disini salah satunya dapat terjadi karena adanya beban lebih yang dirasakan oleh karyawan.

Beban lebih dapat berupa karena adanya tuntutan yang diberikan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berbagai macam tantangan kehidupan yang dihadapi oleh individu menyebabkan banyaknya tekanan-tekanan hidup baik fisik maupun emosional, begitu pula seseorang yang berprofesi sebagai seorang karyawan. Kegiatan-kegiatan dan beban kerja yang setiap hari dilakukan karyawan merupakan salah satu diantara tantangan kehidupan. Berikut beberapa pengertian dari stress kerja menurut ahli (Widyaningrum, 2013):

1. Handoko (Widyaningrum, 2013), mengatakan stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang, yang cenderung menyebabkan stress disebut stressor”.
2. Menurut Luthans (dalam Kurniawan, 2013), Stres didefinisikan sebagai suatu respon adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis dan atau perilaku pada anggota organisasi. Semua respon yang ditunjukkan kepada stressor baik respon fisiologi atau psikologi disebut stress”.
3. Anoraga (Widyaningrum, 2013), Stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap perubahan di lingkungannya yang mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam.
4. Siagian (dalam Sari, 2015), Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik

seseorang. Stres yang tidak diatasi berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungan pekerjaan maupun di luarnya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negative yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya

Definisi diatas dapat dipahami bahwa stress adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh seorang karyawan yang tampak menjadi lebih tegang sehingga dapat menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis yang berakibat pada pola berperilaku suka marah, agresif, dan perilaku tidak tenang.

Dilain pihak, stres karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi diluar organisasi. penyebab-penyebab stres '*off the job*' misalnya (Rivai, 2015):

1. Kekhawatiran finansial,
2. Masalah-masalah yang berkaitan dengan dengan anak,
3. Masalah-masalah fisik,
4. Masalah-masalah perkawinan,
5. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal,
6. Masalah-masalah pribadi lainnya.

2.4.2. Pendekatan Stres Kerja

Terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan seorang karyawan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan

kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang kurang memperhatikan kondisi karyawannya akan berakibat pada produktifitas karyawan itu sendiri yang dapat menurun. Perbedaan pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya.

Berikut perbedaan pendekatan dilihat individu dan perusahaannya (Rivai, 2015):

1. Pendekatan Individu Meliputi:

- a. Meningkatkan keimanan
- b. Melakukan meditasi dan pernapasan
- c. Melakukan kegiatan olahraga
- d. Melakukan relaksasi
- e. Dukungan sosial dari teman-teman dan keluarga
- f. Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan

2. Pendekatan Perusahaan Meliputi:

- a. Melakukan perbaikan iklim organisasi
- b. Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik
- c. Menyediakan sarana olahraga
- d. Melakukan analisis dan kejelasan tugas
- e. Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan
- f. Melakukan restrukturisasi tugas
- g. Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran

2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Terjadinya stres pada seseorang disebabkan oleh beberapa hal, dimana faktor-faktor penyebab stres ini disebut juga stressor. Menurut Mangkunegara (2014), penyebab stres kerja, antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antar karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja.

Handoko mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan, diantaranya adalah (dalam Widyaningrum, 2013):

1. Beban kerja yang berlebihan.
2. Tekanan atau desakan waktu.
3. Kualitas supervisor yang jelek
4. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai.
5. Konflik antar pribadi dan antar kelompok.
6. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan.
7. Berbagai bentuk perusahaan.

2.4.4. Konsekuensi Stres Kerja

Pergerakan dari mekanisme pertahanan tubuh bukanlah satu-satunya konsekuensi yang mungkin timbul dari adanya kontak dengan sumber stres. Akibat stres bermacam-macam. Ada yang positif seperti meningkatkan motivasi, terangsang bekerja lebih giat lagi, atau

mendapat inspirasi untuk hidup lebih baik. Dengan manajemen yang baik, stres dapat menciptakan keunggulan sehingga perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif.

Tetapi banyak juga diantaranya yang merusak dan berbahaya. Semua hal tersebut tergantung seberapa besar tingkat stress yang dialami oleh seseorang. Menurut Cox telah mengidentifikasi efek stress, yang mungkin muncul. Kategori yang di susun Cox meliputi (dalam Septianto, 2010):

1. Dampak Subjektif (*Subjective Effect*)

Kekhawatiran/kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.

2. Dampak Perilaku (*Behavioral Effect*)

Akibat stress yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja diantaranya peledakan emosi dan perilaku impulsif.

3. Dampak Kognitif (*Cognitive Effect*)

Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.

4. Dampak Fisiologis (*Physiological Effect*)

Kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.

5. Dampak Kesehatan (*Health Effect*)

Sakit kepala dan *migrant*, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan *psiko-somatis*. Dampak kesehatan sangat berdampak pada perusahaan, karena kondisi kesehatan yang buruk oleh karyawan akan memaksa karyawan tersebut meninggalkan pekerjaannya dalam satuan waktu. Kondisi ini akan menyebabkan pekerjaan yang terdapat dalam suatu perusahaan akan terbengkalai karena ditinggalkan oleh karyawan yang sedang sakit tersebut.

6. Dampak Organisasi (*Organizational Effect*)

Produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi yang sering dikaitkan dengan stres. Akan tetapi, jangan diartikan bahwa stress selalu menyebabkan dampak seperti yang disebutkan di atas.

2.4.5. Indikator Stres Kerja

Kehidupan saat ini dengan persaingan yang ketat bisa membuat orang mengalami stres, terdapat banyak hal yang dapat menyebabkan seseorang terkena stress salah satu penyebabnya adalah beban pekerjaan yang semakin menumpuk yang dialami oleh karyawan itu sendiri.

Menurut Igor S menyatakan bahwa indikator stres kerja adalah dalam Septianto, 2010):

1. Intimidasi dan tekanan yang dari rekan kerja kita, pimpinan perusahaan dan klien. Adanya tekanan yang diterima dari atasan

ataupun rekan kerja sendiri yang harus dipenuhi akan menjadi beban tersendiri yang dialami oleh individu.

2. Perbedaan antara tuntutan dan sumber daya yang ada untuk melaksanakan tugas dan kewajiban. Tuntutan yang diterima dari pekerjaannya namun tidak didukung oleh sumber daya yang ada, maka akan mempengaruhi tingkat stress pekerja karena beban tersebut.
3. Ketidakcocokan dengan pekerjaan. Penempatan yang tidak sesuai dengan basic dari pekerja tersebut akan menjadi hambatan dalam bekerja karyawan karena akan mengalami kesulitan dalam memahami dalam pekerjaan.
4. Pekerjaan yang berbahaya, membuat frustrasi, membosankan atau berulang-ulang. Pekerjaan yang berbahaya akan menjadi tantangan bagi para pekerja karena perlu ketelitian dalam menghadapi pekerjaan yang ada. Selain itu pekerjaan yang berulang-ulang akan menyebabkan seorang karyawan menjadi jenuh dengan situasi yang ada.
5. Beban lebih, yaitu adanya target tertentu yang diberikan kepada karyawan yang kemudian menjadi beban yang dirasakan oleh karyawan.
6. Faktor-faktor yang diterapkan oleh diri sendiri seperti target dan harapan yang tidak realistis, kritik dan dukungan terhadap diri sendiri.

Berdasarkan indikator stres kerja Igor S (dalam Septianto, 2010) yang peneliti padukan dengan masukan dari karyawan (observasi awal November 2019), maka indikator dalam penelitian ini adalah:

1. Intimidasi dan tekanan yang dari rekan kerja kita, pimpinan perusahaan dan klien. Adanya tekanan yang diterima dari atasan ataupun rekan kerja sendiri yang harus dipenuhi akan menjadi beban tersendiri yang dialami oleh individu.
2. Perbedaan antara tuntutan dan sumber daya yang ada untuk melaksanakan tugas dan kewajiban. Tuntutan yang diterima dari pekerjaannya namun tidak didukung oleh sumber daya yang ada, maka akan mempengaruhi tingkat stress pekerja karena beban tersebut.
3. Beban lebih, yaitu adanya target tertentu yang diberikan kepada karyawan yang kemudian menjadi beban yang dirasakan oleh karyawan.

2.4.6. Pengaruh Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Menurut H. Malayu S. P. Hasibuan Prestasi kerja (produktivitas) karyawan yang stres pada umumnya akan menurun karena mereka mengalami ketegangan pikiran dan berperilaku aneh, pemarah, dan suka menyendiri (Yuliawan, 2012). Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Ria Puspita Sari tahun 2015 dengan judul “Pengaruh Stress Kerja dan Konflik Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta”. Hasil penelitian dengan hitungan analisis berganda dengan pengujian secara parsial

diketahui variabel bahwa variabel Stres memiliki pengaruh negatif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta.

2.5. Lingkungan Kerja Fisik

2.5.2. Pengertian

Lingkungan kerja dalam suatu instansi termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak berkaitan dengan proses produksi dalam suatu instansi, namun lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memadai bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Menurut Manner dalam Hasibuan (2012) bahwa lingkungan kerja di desain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya). Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sitem kerja yang efisien.

Alex S. Nitiseminto (2012) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam

menjalankan tugas – tugas yang dibebankan.” Menurut Gomez dalam Ngakan (2013) menyatakan bahwa Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan yang menyenangkan, mengamankan, mententramkan, dan betah dalam bekerja).

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”. Menurut Nitiseminto (2012) lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerjaterhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologi karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan dan instansi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton dan kelelahan.

Pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.5.3. Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: Lingkungan Kerja dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayani (2009) yang dimaksud dengan Lingkungan Kerja Fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan Kerja dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dll.

2. Lingkungan Kerja Non fisik

Sedarmayanti (2009) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex Nitisemito (2012) instansi hendaknya dapat menciptakan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di instansi. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Mangkunegara (2010) menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja

2.5.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Fisik

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi Lingkungan Kerja fisik menurut Nitisemito (2012), adalah sebagai berikut:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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. Assauri (2013) mengemukakan bahwa: “Agar para karyawan dapat leluasa bergerak dengan baik, maka ruangan gerak para karyawan perlu diberikan ruangan yang memadai. Terlalu sempit ruang gerak akan menghambat proses kerja para karyawan. Sebaliknya ruangan kerja yang besar merupakan pemborosan ruangan”

Pendapat para ahli mengenai ruang gerak yang ideal adalah ruang yang leluasa sehingga dapat membantu kelancaran kerja

karyawan. Ruangan yang sempit akan mengakibatkan lalu-lintas di tempat kerja menjadi semrawut, sehingga karyawan akan kehilangan semangat dalam bekerja. Perusahaan yang memiliki ruang kerja belum tentu mampu meningkatkan gairah para karyawannya, karena tanpa tata ruang yang baik akan menghambat proses kerja karyawan.

6. 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. 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.

7. 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.

2.5.5. Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Berdasarkan faktor-faktor yang Lingkungan Kerja Fisik di atas Nitisemito (2012), maka indikator lingkungan kerja fisik yang paling terasa dan mendapat perhatian lebih para karyawan (berdasarkan observasi awal pada November 2019) sekaligus menjadi fokus pada penelitian ini adalah:

1. Penerangan

Penerangan memegang peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Artinya penerangan yang cukup sangat membantu berhasilnya kegiatan-kegiatan organisasi.

2. Ruang Gerak

Karyawan tidak dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat kerja tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian ruang gerak tempat karyawan ditata sedemikian rupa agar para karyawan tenang dalam melaksanakan pekerjaan. Ruang gerak yang sempit akan menghambat proses kerja para karyawan. Sebaliknya, ruangan kerja yang besar merupakan pemborosan ruangan.

3. Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan yang sehat. Lingkungan yang bersih akan membuat karyawan senang sehingga Produktivitas Kerja akan meningkat.

2.5.6. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan diungkapkan oleh Kotter dan Heskett dalam Taliziduhu Ndraha (2003) bahwa lingkungan kerja dapat menjadi suatu alat ukur yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika lingkungan kerja yang ada di perusahaan itu baik. Lingkungan kerja dengan suasana yang menyenangkan bagi karyawan karena adanya ikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat kerja, akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Menurut Kurniawidjaja, (2012). Jika tempat kerja aman dan sehat, setiap orang dapat melanjutkan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Sebaliknya, jika tempat kerja tidak terorganisir dan banyak terdapat bahaya, kerusakan dan absen sakit tak terhindarkan, mengakibatkan hilangnya pendapatan bagi pekerja dan produktivitas berkurang bagi perusahaan. Sedangkan Ruang kerja karyawan yang nyaman membuat mereka senang dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal itu bisa membuat mereka merasa betah bekerja di perusahaan. Manajemen perusahaan yang baik akan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya agar mereka bisa bekerja dengan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.

Lingkungan kerja baik yang diciptakan oleh perusahaan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan hidup dari perusahaan karena tidak jarang terjadi suatu perusahaan gulung tikar karena adanya lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif yang diciptakan oleh karyawan dan perusahaan akan mendorong efektivitas dari perusahaan tersebut didalam menjalankan roda organisasinya serta akan menimbulkan semangat dan gairah kerja yang tinggi.

Berkaitan dengan itu Lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sebaiknya ditata dan dikelola dengan baik, karena hal ini akan sangat menentukan baik itu untuk karyawan maupun untuk perusahaan, karena jika hal ini mendapat perhatian dari perusahaan maka keuntungan yang diperoleh tentu sangat besar dan berguna, baik untuk masa kini dan masa yang akan datang, perusahaan memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan bagi karyawan akan memperoleh produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan uraian pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai keterkaitan atau pengaruh dengan kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan ini akan tercapai apabila lingkungan kerja mendapat perhatian dari perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.6. Hasil Penelitian yang Relevan

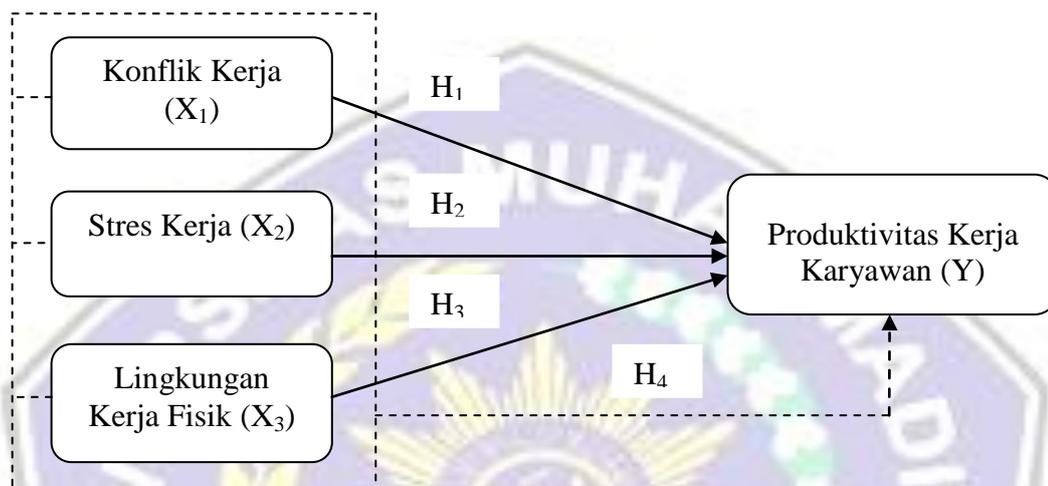
Penelitian yang penulis lakukan sekarang ini tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

1. Penelitian oleh Ria Puspita Sari (2015) judul penelitian *Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta*. Hasil penelitian Stres kerja dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta.
2. Penelitian oleh Tamauka Marsello Geovanni, dkk (2015) Judul penelitian *Pengaruh Konflik Kerja peran, konflik kerja dan stress kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Air Manado*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Konflik peran, stres kerja dan konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT.Air Manado
3. Penelitian oleh Ikhwanushalihin (2013) Judul penelitian *Pengaruh Stres Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Di Kota Bangun Kabupaten Kutai Kartanegara*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa. Secara bersama-sama stress dan konflik berpengaruh signifikan, ini berarti stress dan konflik masih memberikan peran yang mempengaruhi kinerja pegawai di kantor Camat Kota Bangun Kabupaten Kutai Kartanegara.

2.7. Kerangka Pemikiran

Sebuah model kerangka pemikiran yang baik, dapat menjelaskan hubungan antara variabel penelitian Kerangka pemikiran penelitian dapat digambarkan skemanya sebagai berikut:

antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran penelitian ini adalah:



Keterangan:

- = Parsial
- - - - - → = Simultan

(Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk penelitian ini).

Menurut Farida dan Hartono (2016), Konflik Kerja adalah pertentangan yang terjadi antara person dalam perusahaan, baik antar karyawan dengan pimpinan maupun antar sesama karyawan itu sendiri yang diakibatkan oleh adanya perbedaan kepentingan (karyawan menginginkan agar mereka bisa memenuhi kebutuhan hidupnya dari pekerjaan tersebut, sedangkan pemilik perusahaan/orang yang ditujuk untuk mewakili kepentingan pemilik mempunyai kepentingan untuk mengembangkan perusahaan). Menurut Sedarmayanti (2011), Cartwright dan Cooper dalam Mangkunegara (2014)

mengemukakan stres kerja sebagai perasaan tegang dan tertekan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita.. Farida dan Hartono (2016) mendefinisikan Lingkungan Kerja sebagai suatu keadaan fisik di tempat kerja berupa sarana prasarana dan berbagai fasilitas fisik yang mendukung Produktivitas Kerja Karyawan. Adapun Produktivitas Kerja Karyawan menurut Umam (2012) adalah semua tindakan atau perilaku yang terkontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan skema gambar kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa secara parsial (garis panah) Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo. Demikian pula secara simultan (bersama-sama) (garis panah putus-putus) Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo.

2.8. Hipotesis:

1. H_0 : “Tidak terdapat Pengaruh Konflik Kerja secara parsial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.
- H_a : “Terdapat Pengaruh Konflik Kerja secara parsial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.

2. H_0 : “Tidak terdapat Pengaruh Stres Kerja secara parsial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.
 H_a : “Terdapat Pengaruh Stres Kerja secara parsial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.
3. H_0 : “Tidak terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik secara parsial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.
 H_a : “Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik secara parsial terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.
4. H_0 : “Tidak Terdapat Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik secara simultan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.
 H_a : “Terdapat Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik secara simultan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.
5. H_0 : “Tidak Terdapat variabel paling dominan berpengaruh secara parsial diantara Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.

H_a: “Terdapat variabel paling dominan berpengaruh secara parsial diantara Konflik Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Ponorogo”.

