

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KONFLIK DAN KINERJA PEGAWAI BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN MAROS

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT ON CONFLICT AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE MAROS REGENCY REGIONAL FINANCIAL AND ASSET MANAGEMENT AGENCY

Disusun dan diajukan oleh

**HASDIANA BURHAN
A012211009**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KONFLIK DAN KINERJA PEGAWAI BADAN
KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN MAROS**

disusun dan diajukan oleh :

HASDIANA BURHAN
A012211009

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **19 MEI 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Ria Mardiana Y. S. E., M. Si.
Nip. 19670518 199203 2 001

Pembimbing Pendamping,



Andi Aswan. S. E., MBA., M. Phil., DBA
Nip. 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah. S. E., M. Si.
NIP.19680629 199403 1 002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hasdiana Burhan
Nim : A012211009
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Konflik dan Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 22 Mei 2023

Yang Menyatakan,



Hasdiana Burhan

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim...

Alhamdulillahirabbil 'alamiin....

Tiada kalimat yang patut terpanjatkan selain ungkapan syukur yang teramat tinggi kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan nikmat ilmu, islam dan iman, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Konflik dan Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros”.

Tesis ini bertujuan untuk menambah wawasan baik peneliti maupun pembaca sekaligus memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar akademik Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Peneliti menyadari bahwa penelitian Tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Peneliti menyadari bahwa tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, maka Tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua penulis, bapak H. Bonto Burhan, ibu H.Hasbiah, terima kasih atas segala doa, dukungan, motivasi, nasihat, kesabaran serta dukungan moral dan materi yang tidak dapat dihitung jumlahnya. Berkat dukungan merekalah penulis bisa sampai pada titik ini. Semoga kalian selalu diberikan kesehatan dan senantiasa

dalam lindungan Allah SWT.

2. Saudara penulis, Hasbullah Burhan, Siti Kusvita Rini, Hasniati Burhan, Achmad Zacky dan Hamsyah Burhan yang selalu mendukung, membantu dan menghibur penulis, ketika penulis merasa susah. Penulis berharap semoga mereka selalu diberikan kesehatan dan senantiasa dalam lindungan Allah SWT.
3. Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, S.E.,M.Si dan Bapak Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil.,DBA. sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk mengarahkan dan memberi bimbingan dalam proses penyusunan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM, Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E.,M.Si, CIPM, Ibu Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si sebagai dosen penguji yang telah memberikan berbagai kritik dan saran yang membangun.
5. Bapak dan Ibu dosen pada Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah mengajarkan penulis banyak hal dan memberikan nasihat-nasihat yang insyaallah berguna dan dapat diimplementasikan di masa yang akan datang.
6. Bapak dan Ibu staf administrasi pada Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah sabar membantu penulis dalam pengurusan administrasi selama masa studi.
7. Teman-teman magister manajemen Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin 20211 yang selama empat semester telah bersama-sama berjuang, saling menyemangati satu sama lain, belajar, bertukar pikiran, dan menyelesaikan berbagai tugas

bersama penulis.

8. Seluruh pihak yang turut serta membantu dan memberikan semangat serta doa agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca agar selanjutnya dilakukan perbaikan. Semoga peneliti ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Makassar, 16 Mei 2023

Hasdiana Burhan

ABSTRAK

HASDIANA BURHAN. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Konflik dan Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros* (dibimbing oleh Ria Mardiana Y. dan Andi Aswan).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap konflik dan kinerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros dan pengaruh secara tidak langsung gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui konflik yang terjadi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan merupakan data primer. Sampel sebanyak 60 responden. Responden tersebut merupakan pegawai tetap/aparatur sipil negara Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Data dianalisis dengan menggunakan analisis *multiple regression* (regresi berganda) dan *path analysis* (analisis jalur) dengan alat bantu *statistical package for the social sciences* (SPSS) versi 24. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap konflik; lingkungan kerja berpengaruh terhadap konflik; gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros; dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui konflik yang terjadi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, konflik, kinerja pegawai



ABSTRACT

HASDIANA BURHAN. *The Effect of Leadership Style and Work Environment on Conflict and Employees' Performance of Financial Institutions and Regional Assets of Maros Regency* (supervised by Ria Mardiana Y and Andi Aswan).

This study aims to analyze leadership style and work environment that have a direct effect on conflict and performance in Regional Financial and Asset Management Agency of Maros Regency and to analyze leadership style and work environment that have an indirect effect on employees' performance through conflicts that occur in Financial and Asset Management Institutions in Maros Regency. This study used a quantitative approach. The data used were primary data. The sample consisted of 60 respondents. They were permanent employees/state civil apparatus of Regional Finance and Assets Agency of Maros Regency. Data collection was carried out through a survey using a questionnaire distributed to respondents. The data were analyzed using multiple regression analysis and path analysis using statistical package for the social sciences (SPSS) version 24. The results show that leadership style has no effect on conflict. Work environment has an effect on conflict; leadership style and work environment have a direct effect on employees' performance in the Regional Financial and Asset Agency of Maros Regency, and work environment has an indirect influence on employees' performance through conflicts that occur in the Regional Financial and Asset Agency of Maros Regency.

Keywords: leadership style, work environment, conflict, employees' performance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
PRAKATA	
ABSTRAK	
DAFTAR ISI	4
DAFTAR TABEL	7
DAFTAR GAMBAR	9
DAFTAR LAMPIRAN	10
BAB I PENDAHULUAN	11
1.1 Latar Belakang Masalah	11
1.2 Rumusan Masalah	20
1.3 Tujuan Penelitian	21
1.4 Manfaat Penelitian	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	24
2.1 Teori Kepemimpinan	24
2.2 Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan	25
2.3 Syarat-syarat Kepemimpinan	28
2.4 Sifat- sifat Pemimpin	30
2.5 Gaya Kepemimpinan	31
2.6 Lingkungan Kerja	34
2.7 Jenis-jenis Lingkungan Kerja	39

2.8	Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja	41
2.9	Kinerja Pegawai	42
2.10	Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai	45
2.11	Indikator Kinerja Pegawai	46
2.12	Definisi Konflik	54
2.13	Faktor Penyebab Timbulnya Konflik	54
2.14	Jenis-jenis Konflik	56
2.15	Mengelola Konflik dalam Organisasi	59
2.16	Penelitian Terdahulu	61
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	83
3.1	Kerangka Konseptual	83
3.2	Hipotesis	85
BAB IV	METODE PENELITIAN	86
4.1	Rancangan Penelitian	86
4.2	Waktu dan Lokasi Penelitian	86
4.3	Jenis Data dan Sumber Data	86
4.4	Populasi dan Sampel	87
4.5	Teknik Pengumpulan Data	88
4.6	Skala Pengukuran	89
4.7	Teknik Analisis Data	89
4.8	Pengujian Instrumen	92
4.9	Definisi Operasional	93
BAB V	HASIL PENELITIAN	96
5.1	Deskripsi Penelitian	96
5.2	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	121

5.3	Uji Asumsi Klasik	125
5.4	Uji Regresi Linier Berganda	128
5.5	Uji Hipotesis	129
5.6	Analisis Jalur	131
5.7	Uji Sobel	135
5.8	Pembahasan	137
BAB VI	PENUTUP	147
6.1	Kesimpulan	147
6.2	Keterbatasan Penelitian	148
6.3	Saran	148
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Absensi Pegawai ASN BKAD Kab. Maros Bulan Maret 2022	8
Tabel 1.2	Absensi Pegawai ASN BKAD Kab. Maros Bulan April 2022	9
Tabel 1.3	Absensi Pegawai ASN BKAD Kab. Maros Bulan Mei 2022	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	44
Tabel 4.1	Komposisi Jumlah Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros	58
Tabel 4.2	Definisi Operasional dan Pengukurannya	64
Tabel 5.1	Karakteristik Responden Penelitian	66
Tabel 5.2	Hasil Jawaban Responden Gaya Kepemimpinan	68
Tabel 5.3	Hasil Jawaban Responden Lingkungan Kerja	72
Tabel 5.4	Hasil Jawaban Responden Terkait Konflik	76
Tabel 5.5	Hasil Jawaban Responden Terkait Kinerja	80
Tabel 5.6	Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	84
Tabel 5.7	Uji Validitas Lingkungan Kerja	85
Tabel 5.8	Uji Validitas Variabel Konflik	85
Tabel 5.9	Uji Validitas Variabel Kinerja	86
Tabel 5.10	Realibility Statistics	87
Tabel 5.11	Coefficients	87
Tabel 5.12	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	89

Tabel 5.13	Model Summary	90
Tabel 5.14	Coefficients	91
Tabel 5.15	Uji F	92
Tabel 5.16	Analisis Jalur Model 1	92
Tabel 5.17	R Square Model 1	93
Tabel 5.18	Analisis Jalur Model II	93
Tabel 5.19	R Square Jalur Model II	95
Tabel 5.20	Hasil Uji Sobel X1-Y-Z	136
Tabel 5.21	Hasil Uji Sobel X2-Y-Z	136
Tabel 5.22	Rekapan Hasil Penyajian Hipotesis	137

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar	3.1 Kerangka Konseptual	56
Gambar	5.1 Grafik <i>Scatterplot</i>	88
Gambar	5.2 Grafik <i>Plot Of Regression Standardized Residual</i>	90
Gambar	5.3 Analisis Jalur Model II	95

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Hasil Jawaban Responden
3. Laporan Kinerja Pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros
4. Hasil Output SPSS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan makhluk social. setiap orang memiliki tujuan hidup masing-masing, yang kemudian dikembangkan sesuai keinginan dan kebutuhan pada suatu organisasi. Organisasi merupakan wadah berkumpulnya orang-orang guna mencapai suatu tujuan yang sama. Dalam menjalankan roda kehidupan organisasi tersebut tentu memiliki seorang pemimpin yang mampu mengatur segala sumber daya yang ada, organisasi yang dimaksud baik dari Instansi pemerintah maupun perusahaan (swasta). Seorang pemimpin harus dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik. Menurut Kartono (2013:93) fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Hal tersebut juga sebagai penunjang terbentuknya gaya kepemimpinan seseorang. Di dalam suatu instansi atau perusahaan tentu setiap pemimpinnya memiliki gaya tersendiri atau karakter/ciri khas dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut Pasolong (2021:49) bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang diperlukan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan tombak dalam suatu organisasi. Semakin mampu seorang pemimpin memanfaatkan sumber daya yang dimiliki maka pencapaian tujuan organisasi akan tercapai sesuai target. Pengoptimalan sumber daya manusia merupakan faktor efisiensi dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Karyawan merupakan sumber daya utama atau asset yang dimiliki oleh perusahaan. Sebab karyawanlah sebagai penggerak, pemikir serta pengendali segala aktivitas suatu organisasi. Oleh karenanya pemeliharaan dan pendayagunaan karyawan sangat menunjang kinerja maksimal. Menurut Fahmi (2014 : 23) sebuah organisasi yang berkeinginan membangun kualitas kinerja yang baik tidak akan tercapai tanpa adanya dukungan dari kinerja pegawainya. Sehingga merencanakan pengembangan kualitas para pegawai artinya organisasi tersebut berusaha membangun dan menciptakan suatu kekuatan yang bersinergi dalam satu kerangka yaitu organisasi manajemen yang berkinerja. Sejalan dengan itu, Mulyadi (2015:63) mengatakan perusahaan kecil maupun yang sudah besar sangat membutuhkan hasil kinerja seorang pegawai. Karena dengan hasil kinerja yang baik akan bisa meningkatkan keuntungan, dan meningkatnya prestasi kerja dan produktivitas kerja.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi pokok masing-masing pegawai diharapkan mendapatkan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif serta merasa aman. Menurut Sedarmayanti (2016:183) lingkungan kerja terbagi atas dua kategori yakni lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan keadaan yang berbentuk fisik yang berada di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sedangkan lingkungan non fisik berupa

keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja seperti hubungan baik antar pegawai atau rekan kerja, hubungan atasan dan bawahan. Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai sebagaimana pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi berhubungan satu sama lain. Hubungan baik yang terjalin antar rekan kerja akan menimbulkan motivasi semangat untuk saling membantu dalam hal pekerjaan, meningkatkan produktivitas terlebih fasilitas yang mendukung.

Namun, sebaliknya sebaik-baik rencana yang telah disusun atau strategi yang telah dijalankan oleh suatu organisasi pasti pernah mengalami konflik, baik antara sesama rekan kerja, antara atasan dan bawahan bahkan antara mitra kerja perusahaan. Konflik merupakan ketidaksesuaian antara ide dan realitas atau tujuan antar kelompok organisasi. Ada banyak faktor yang mendukung terjadinya konflik seperti lingkungan kerja yang kurang kondusif, kurangnya perhatian pemimpin kepada bawahan, kinerja dan lainnya. Seperti yang kemukakan oleh Thoha (2013 : 106) bahwa pada hakikatnya konflik bersumber dari kepentingan seseorang yang bergesek dengan kepentingan orang lain, akan tetapi konflik antar kelompok tidak dapat dihindari. Melihat hal ini, tentu peran seorang pemimpin guna mengetasi konflik yang terjadi pada sebuah instansi sangat diperlukan. Sebab konflik yang dibiarkan begitu saja tentu akan menghambat laju pekerjaan dalam sebuah organisasi. seperti konflik antar pegawai dengan divisi yang sama, apabila tidak diselesaikan dengan segera maka akan berdampak pada kinerja keduanya, sebab tidak adanya komunikasi yang baik. Seorang pimpinan perlu memiliki cara atau gaya dalam mempengaruhi atau menyelesaikan masalah tersebut. Disamping itu, perlu bagi seorang

pemimpin untuk membaca situasi dan kondisi bawahan seperti latarbelakang pegawai yang sedang bermasalah, kinerja, maupun karakter agar dapat mengambil keputusan atau kebijakan yang tepat.

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Maros merupakan instansi pemerintah yang cukup padat akan pekerjaan. Berdasarkan Peraturan Bupati Maros Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan dan Aset Daerah maka seorang Kepala Badan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut;

1. Perumusan kebijakan penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang perencanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi, pelaporan serta pengelolaan barang milik daerah.
2. Pelaksanaan kebijakan dibidang perencanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi, pelaporan serta pengelolaan barang milik daerah.
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan dibidang perencanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi, pelaporan serta pengelolaan barang milik daerah.
4. Pelaksanaan administrasi badan keuangan dan asset daerah, dan
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Adapun uraian tugas yang dilaksanakan pada kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah adalah sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kerja kegiatan Badan Keuangan dan Aset Daerah sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas;
2. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas;

3. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan Badan untuk mengetahui pelaksanaan tugas;
4. Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
5. Mengikuti rapat-rapat sesuai dengan bidang tugasnya;
6. Merumuskan kebijakan penyelenggaraan urusan pemerintahan dibidang perencanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi, pelaporan serta pengelolaan barang milik daerah;
7. Melaksanakan kebijakan penyelenggaraan urusan pemerintahan dibidang perencanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi, pelaporan serta pengelolaan barang milik daerah;
8. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan dibidang perencanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi, pelaporan serta pengelolaan barang milik daerah;
9. Melaksanakan administrasi Badan urusan pemerintahan bidang keuangan dan asset daerah;
10. Melaksanakan koordinasi pengalokasian, penyusunan, perencanaan, penyediaan serta evaluasi dibidang perencanaan anggaran daerah;
11. Mengoordinasikan pelaksanaan kegiatan dibidang perbendaharaan daerah;
12. Melaksanakan pengoordinasian, penyusunan, konsolidasi, rekonsiliasi, analisis verifikasi serta pembinaan dibidang akuntansi dan pelaporan;
13. Mengoordinasikan, melaksanakan pengelolaan barang milik daerah;
14. Mengoordinasikan dan melakukan pemantauan, pengendalian dan evaluasi kebijakan teknis badan keuangan dan asset daerah;

15. Menyelenggarakan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah atau nonpemerintah, dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi;
16. Menilai kinerja ASN sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
17. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah dan memberikan saran pertimbangan kepada atasan sebagai bahan perumusan kebijakan;
18. Menyelenggarakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh atasan, sesuai dengan bidang tugasnya untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas;

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dinyatakan bahwa kinerja adalah keluaran atau hasil dari kegiatan atau program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur. Selanjutnya Hasibuan dalam Mulyadi (2015:109) mengemukakan kinerja adalahn satu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Salah satu yang menentukan dari hasil kerja yang baik yakni seorang pemimpin melihat sikap karyawan. Dalam poin ini pemimpin dapat mengukur dari segi disiplin waktu, tepat waktu untuk menyelesaikan tugasnya, menjaga kualitas produknya, juga kuantitas sesuai dengan target yang telah ditentukan, Mulyadi (2015: 110). Hal ini dapat menjadi dasar bahwa penilaian kinerja pegawai dapat dimulai dengan melihat kedisiplinan dalam hal absensi atau kehadiran.

Berikut data awal yang telah dikumpulkan oleh penulis dan disusun berdasarkan rekapan kinerja tahun 2021. Rekapan kinerja pegawai ini disajikan berdasarkan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) ditemukan sejumlah 60 orang ASN (Aparatur Sipil Negara) yang terdiri dari Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah kabupaten Maros sampai pada level staff dengan rata-rata hasil SKP 86.76. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar hasil kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros sudah cukup baik dapat disimpulkan keseluruhan pegawai sudah mencapai nilai/ hasil kerja yang diatas rata-rata. Namun jika diperhatikan enam bulan kedua rata-rata pegawai memiliki penurunan angka hasil kerja walaupun tidak terlalu jauh dari angka enam bulan pertama. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang meyebabkan hal tersebut terjadi.

Berdasarkan wawancara dari salah seorang pegawai terkait kinerja, untuk keseluruhan sudah cukup baik ditunjang dengan absensi kehadiran sekitar 90% untuk tiga bulan terakhir ditahun ini 2022 (Maret, April dan Mei). Namun jika ditinjau dari segi ketepatan waktu kehadiran, pegawai Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros masih sangat kurang. Dari data tersebut didapatkan kurang lebih sekitar 57% tingkat ketepatan waktu dalam hal kehadiran. Ini juga menjadi fenomena yang sering ditemukan pada sebuah instansi. Absensi ini mengindikasi bahwa karyawan rajin dan kemungkinan menyukai gaya kepemimpinan ataupun lingkungan kerja efisien yang berjalan selama ini. Seperti yang dikemukakan oleh Pasolong (2021:199) bahwa dari berbagai tugas pemimpin dalam suatu birokrasi, maka tugas yang paling sulit yang harus dilaksanakan adalah bagaimana memotivasi pengikut atau bawahannya agar mereka mau bekerja

lebih giat dan penuh tanggung jawab. Dalam mewujudkan suatu pekerjaan terlaksana dengan baik, dan orang-orang yang berkualitas masih tetap bekerja dengan motivasi tinggi seorang pemimpin dengan kepemilikan gaya kepemimpinan yang ada mampu mewujudkan pekerjaan tetap berjalan dengan sempurna (Fahmi, 2014:153). Dalam menjalankan perannya Kepala Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah cenderung memerhatikan kondisi pegawai/bawahannya seperti beliau sering menyapa pegawai yang ditemui, memelihara komunikasi yang baik antar pegawai serta senantiasa memerhatikan keluhan pegawai terkait pekerjaan maupun kritik dan saran terkait berlangsungnya kegiatan pekerjaan. Gaya yang diterapkan oleh Kepala Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros mengarah kepada kepemimpinan demokratis. Seperti yang dikemukakan oleh Kartono (2013:188) bahwa pemimpin dengan gaya demokratis atau biasa disebut dengan partisipatif yakni pemimpin yang menyadari bahwa tugasnya ialah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerjasama yang baik kepada setiap anggota.

Disamping itu, salah satu reward yang diberikan oleh pemerintah adanya tunjangan tambahan kepada pegawai yang giat melaksanakan tugas. Dalam menjalankan tugasnya, masing-masing pegawai diberikan sebuah aplikasi guna pengumpulan tugas/pekerjaan. Setiap kepala sub bagian dapat memantau bawahannya dalam pengerjaan tugas. Akan terlihat pegawai yang belum submit kegiatan/pelaksanaan tugasnya setiap harinya. Selain dari pemantauan aplikasi, kepala kantor juga menilai kinerja dengan teknik observasi, maksudnya dengan pengamatan langsung keseharian para

pegawai. Ada beberapa faktor yang dapat menghambat kinerja seperti lingkungan kerja, kurangnya motivasi serta adanya kondisi-kondisi tertentu yang datang dari luar (faktor eksternal). Upaya terus dilakukan oleh pihak Kepala kantor guna peningkatan kinerja pegawai, tercapainya target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Melihat padatnya pekerjaan yang ada pada Badan Keuangan dan Aset Daerah bukan tidak mungkin terjadinya konflik. Konflik yang umumnya terjadi pada kantor ini seperti gesekan-gesekan antar pegawai. Seperti keterlambatan proses pencatatan dari permohonan pengeluaran anggaran dari instansi yang berencana mengadakan suatu kegiatan disebabkan adanya kegiatan mendesak dan mendadak atas arahan pimpinan, maka bagian pelaporan juga mengalami keterlambatan. Hal ini terlihat sepele jika tidak dilakukan secara berulang. Namun jika sebaliknya maka akan berdampak buruk bahkan terhambat proses penginputan pelaksanaan tugas masing-masing pegawai. Tentu dengan begitu selain konflik kecil antar pegawai juga berdampak pada kinerja pegawai yang saling merugikan satu sama lain serta terciptanya lingkungan kerja yang tidak kondusif dan nyaman. Kartono (2013:251) juga menjelaskan tanggung jawab pemimpin yang paling utama ialah memandu secara bijaksana dan efisien unit-unit organisasi di tengah badai-badai perubahan sebagai akibat dari mekanisme, industrialisasi dan modernisasi.

Fenomena lain juga terdapat kurangnya kesadaran pegawai pada proses penginputan data administrasi untuk keperluan kenaikan pangkat, jabatan dan lainnya. Akibatnya divisi/subbagian umum dan kepegawaian pada Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros terkadang

kewalahan dalam membantu pegawai untuk mensubmit data yang diperlukan. Hal ini tentu mengurangi kualitas kinerja pada pegawai subbagian umum dan kepegawaian di kantor tersebut. Diperlukan peran pimpinan agar senantiasa mengontrol jalannya proses pelaksanaan tugas dan fungsi pokok di suatu kantor/instansi. Selain dari beberapa hal di atas yang telah dipaparkan, penulis juga tertarik meneliti terkait judul ini sebab belum adanya kajian-kajian yang ada pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros terkait kinerja dan konflik sehingga perlu untuk dilihat gambaran gaya kepemimpinan dapat menyelesaikan konflik yang terjadi. Serta belum ditemukan penelitian terkait konflik sebagai intervening.

Berdasarkan hal tersebut, penulis bermaksud melakukan penelitian adakah pengaruh gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja dalam hal peningkatan kinerja pegawai diluar dari tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang diterima selama ini, serta apakah konflik dapat memengaruhi kinerja pegawai pada kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Maros.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dirumuskanlah masalah yang akan dibahas di bawah ini

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap konflik pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap konflik yang terjadi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros?

4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros?
5. Apakah konflik yang terjadi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui konflik yang terjadi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui konflik yang terjadi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap konflik yang terjadi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros sesuai dengan pengembangan teori dan teknologi serta dapat memberikan dampak positif terhadap objek penelitian.
2. Menganalisis pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap konflik yang terjadi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros sesuai dengan pengembangan teori dan teknologi serta dapat memberikan dampak positif terhadap objek penelitian.
3. Menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros sesuai dengan pengembangan teori dan teknologi serta dapat memberikan dampak positif terhadap objek penelitian.

4. Menganalisis pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros sesuai dengan pengembangan teori dan teknologi serta dapat memberikan dampak positif terhadap objek penelitian.
5. Menganalisis pengaruh variabel konflik terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros sesuai dengan pengembangan teori dan teknologi serta dapat memberikan dampak positif terhadap objek penelitian.
6. Menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan melalui konflik terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros sesuai dengan pengembangan teori dan teknologi serta dapat memberikan dampak positif terhadap objek penelitian.
7. Menganalisis pengaruh variabel lingkungan kerja melalui konflik terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros serta dapat memberikan dampak positif terhadap objek penelitian.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi atas dua, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis menjelaskan tentang pengaruh dari gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap konflik dan kinerja pegawai.

b. Manfaat Praktis

1. Memberikan rekomendasi untuk peningkatan kinerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Maros

2. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan menambah literature bagi pihak-pihak lain yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut dan mendalami pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap konflik dan kinerja pegawai

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien (Ricky W. Griffin dalam Fahmi, 2014).

Selanjutnya George R Terry mengungkapkan manajemen adalah sebuah proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud yang nyata. Sedangkan menurut James A.F.Stoner mengatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Vaitzal Rivai (Mulyadi, 2015:3) mengatakan bahwa alasan utama perbaikan kualitas SDM dalam perusahaan terutama karena peran strategis SDM sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan dan pengendalian. Lebih jelas lagi, kegiatan SDM yang spesifik dari masing-masing fungsi manajemen antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan.

2.2 Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang manusia yang berkumpul bersama, lalu bekerja bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang kebuasan binatang dan alam di sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerja sama antarmanusia, dan ada unsur kepemimpinan. Tiga teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin dikemukakan oleh Kartono (2013:33) ialah:

1. Teori genetis menyatakan sebagai berikut:
 - a. Pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya.
 - b. Dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, yang khusus.
 - c. Secara filosofi, teori tersebut menganut pandangan deterministis
2. Teori social (lawan teori genetis) menyatakan sebagai berikut:
 - a. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk tidak terlahirkan begitu saja.
 - b. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
3. Teori ekologis atau sintetis (muncul sebagai reaksi dan kedua teori tersebut lebih dulu), menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan; juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Dan teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba untuk menengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbal balik dalam kepemimpinan ini. Faktor penentu itu ialah pemimpin sendiri (termasuk di dalamnya kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro) dan perilakunya sendiri. Tiga faktor penentu ini merupakan dasar dari teori kepemimpinan yang diajukan oleh ilmu perilaku organisasi.

Thoah (2013:32) berikut ini menguraikan beberapa teori yang tidak asing lagi bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori *The Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Contoh dalam sejarah ialah Napoleon. Ia dikatakan mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, yang dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.

2. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi social. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori

kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi social dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan.

3. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi social memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan.

4. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi, dapat pula didekati dari teori *path-goal* yang menggunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat berhubungan erat dengan motivasi kerja dan di pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Setiap teori yang berusaha memadukan bermacam-macam konsep kelihatannya merupakan suatu langkah yang mempunyai arah yang benar.

2.3 Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan

2.3.1 Pemimpin

Kartono (2013: 38) mengemukakan bahwa “Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Selain itu, Fairchild (dalam Kartono, 2013: 38) menyatakan bahwa “Pemimpin dalam pengertian luas ialah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Selanjutnya, Pasolong (2021: 4) menyatakan bahwa “Pemimpin adalah orang yang mempunyai pengikut atau pendukung karena kapasitasnya”.

Senada dengan pendapat di atas, Raven (dalam Pasolong, 2021: 3) mengatakan bahwa “Pemimpin adalah seorang yang menduduki suatu posisi d kelompok, memengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dan posisi tersebut, dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya”.

Dari beberapa definisi di atas, dapatlah ditarik disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dan kapasitas serta ditunjang dengan ilmu pengetahuan yang cukup untuk memengaruhi orang-orang dalam pencapaian satu atau beberapa tujuan organisasi.

2.3.2 Kepemimpinan

Menurut Pasolong (2021: 7) bahwa “Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Lebih jauh lagi Terry (dalam Thoha, 2013: 5) merumuskan bahwa “Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”. Kemudian Hoyt (dalam Kartono, 2013: 57) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah seni untuk memengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”. Selain itu, Yulk (dalam Pasolong, 2021: 5) menjelaskan kepemimpinan sebagai berikut ini.

“Kepemimpinan adalah sebagai proses memengaruhi, yang memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan sama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau birokrasi”.

Lebih lanjut Thoha (2013: 9) merumuskan bahwa “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”.

Dari beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas seorang pemimpin dalam

proses memengaruhi orang lain atau anggotanya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

2.4 Syarat-syarat Kepemimpinan

Kartono (2013: 36) menyatakan bahwa konsepsi mengenai syarat kepemimpinan selalu dikaitkan dengan tiga hal penting sebagai berikut ini.

1. Kekuasaan

Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

2. Kewibawaan

Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

3. Kemampuan

Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Sedangkan menurut Nightingale dan Schult (dalam Kartono, 2013: 37) kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki ialah:

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*).
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curious*).
3. Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.

4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimistis, berani, gigih, ulet realistik.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya, tajam, dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidup yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

2.5 Sifat-sifat Pemimpin

Untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang diharapkan untuk bekerja sama dengan bawahan perlu diketahui sifat-sifat pemimpin seperti yang dikemukakan oleh Terry (dalam kartono, 2013: 47) sebagai berikut;

1. Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur, dan ditengah-tengah situasi-situasi yang sering

tidak menentu. Oleh karena itu *ausdauer* atau daya-tahan untuk mengatasi berbagai rintangan adalah syarat yang harus ada pada pemimpin.

2. Stabilitas emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak mudah marah, tersinggung perasaan, dan tidak meledak-ledak secara emosional. Ia menghormati martabat orang lain, toleran terhadap kelemahan orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsipil. Semua itu diarahakan untuk mencapai lingkungan sosia yang rukun, damai, harmmonis dan menyenangkan.

3. Pengetahuan tentang relasi insani

Salah satu tugas pokok pemimpin ialah memajukan menggabungkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu.

4. Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain (terutama bawahannya). Dia selalu menepati janji, tidak “selingkuh” atau munafik, dapat dipercaya, dan berlaku adil terhada semua orang.

5. Objektif

Pertimbangan pemimpin itu harus berdasarkan hati nurani yang bersih, supaya objektif (tidak subjektif, berdasar prasangka sendiri). Dia akan mencari bukti-bukti nyata dan sebab-sebab setiap kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya.

6. Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari dalam hati sanubari sendiri. Dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

7. Keterampilan berkomunikasi

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara; mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya. Juga pandai mengkoordinasikan macam-macam sumber tenaga manusia, dan mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan.

8. Kemampuan mengajar

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu adalah membawa siswa (orang yang belajar) secara sistematis dan intensional pada sasaran-sasaran tertentu, guna mengembangkan pengetahuan, keterampilan/kemahiran teknis tertentu, dan menambah pengalaman mereka. Yang dituju ialah agar para pengikutnya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan pertisipasinya.

9. Keterampilan sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk “mengelola” manusia, agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya. Pemimpin dapat mengenali segi-segi kelemahan dan kekuatan setiap anggotanya, agar bisa ditempatkan pada tugas-tugas yang cocok dengan pembawaan masing-masing. Pemimpin juga mampu mendorong setiap orang yang dibawahinya untuk berusaha dan mengembangkan diri dengan cara-caranya sendiri yang dianggap paling cocok.

Dia bersikap ramah, terbuka, dan mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya-mempercayai. Dia menghargai pendapat orang lain, untuk bisa memupuk kerja sama yang baik dalam suasana rukun dan damai.

10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

Pemimpin harus superior dalam satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu. Juga memiliki kemahiran manajerial untuk membuat rencana, mengelola, menganalisis keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, mengontrol, dan memperbaiki situasi yang tidak mapan. Tujuan semua ini ialah tercapainya efektifitas kerja, keuntungan maksimal, dan kebahagiaan-kesejahteraan anggota sebanyak-banyaknya.

2.6 Gaya kepemimpinan

Gaya dalam bahasa Inggris diartikan “style” yang berarti mode. Pasolong (2021: 48) mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka

pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif". Pasolong (2021: 49) juga menjelaskan berikut ini.

"Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu gaya otoriter dan gaya demokrasi. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan."

House (dalam Thoha, 2013: 42) membagi gaya kepemimpinan ke dalam empat tipe atau gaya utama, yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Keempat gaya tersebut dijabarkan secara singkat di bawah ini.

1. Kepemimpinan direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan. Sehingga lebih cenderung pada ketaatan bawahan.

2. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*)
Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni

terhadap para bawahannya. Gaya ini sedikit memperhatikan kondisi pada bawahan.

3. Kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya. Serta lebih menghargai pendapat dari bawahan.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik. Gaya kepemimpinan ini menonjolkan prestasi kerja sebagai lambang dari pencapaian tujuan.

Selain itu, Gaya kepemimpinan Lippit & White (dalam Pasolong, 2021: 59) Penelitian yang dilakukan Lippit & White, memnahas berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, yaitu perilaku otoriter, demokratis, dan Laissez Faire sebagai berikut ini.

1. Gaya otokratis, yaitu gaya kepemimpinan otoritarian dapat pula disebut tukang cerita. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Gaya ini juga cenderung mengambil keputusan secara sepihak.

2. Gaya Demokratik, yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang diambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan para anggotanya, Sudriamanuwar (2006: 24). Gaya ini lebih cenderung untuk mengetahui kebutuhan para bawahan.
3. Gaya Laissez Faire yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Kendali bebas ini sangat memungkinkan didominasi oleh tindakan bawahan.

Gaya kepemimpinan Kontinum Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt (dalam Thoha, 2013: 50). Ada dua bidang pengaruh yang ekstrem yang dikemukakan oleh kedua ahli ini. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas

pembuatan keputusan. Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam kerangka dua gaya otokratis dan demokratis di atas. Ketujuh model keputusan pemimpin itu dijelaskan sebagai berikut ini.

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Dari model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya. Sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, karena membatasi penggunaan otoritas dan memberi kesempatan pada bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas, otoritas pimpinan

digunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.

6. Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam model kelima di atas.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas terhadap model nomor satu di atas.

2.7 Lingkungan Kerja

Dalam pelaksanaan pekerjaan di dalam sebuah organisasi baik pemerintahan maupun swasta memerlukan fasilitas yang memadai serta lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Hal-hal demikian perlu diperhatikan guna menunjang pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas serta fungsi pokok berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berikut beberapa pendapat para ahli terkait pengertian dari lingkungan kerja, Nitisemito (2015: 109) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, music dan lain-lain. Sedarmayati dalam Rasdam (2017) mengemukakan lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Salah satu yang

berpengaruh dalam etos kerja seorang karyawan atau pegawai ialah lingkungan yang mendukung dan suasana yang nyaman, dengan demikian dapat mendorong motivasi atau gairah kerja dari dalam diri karyawan.

Senada dengan itu, Ahyari (2015: 124) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsur kondisi di mana karyawan tersebut bekerja. Reksohadiprojo dan Gitosudarmo (2015: 151) mengemukakan lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu di atur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar di peroleh kenaikan produktifitas dan berkurangnya biaya produksi tiap tahun. Enny (2019: 56) mengatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja ialah keadaan yang dihadapi pegawai/karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Keadaan atau situasi ini dapat berupa atmosfir udara, kebersihan, kenyamanan, serta fasilitas yang diberikan pegawai/karyawan yang sedang bekerja. Kondisi dan situasi yang mendukung dalam proses pelaksanaan pekerjaan dapat mendorong tercapainya penyelesaian tugas secara efektif dan efisien.

2.8 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu (Enny, 2019: 58) :

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik 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, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun

yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Untuk menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu :

- a. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
- b. Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

2.9 Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja diuraikan oleh Alex S Nitisemito dalam Rasdam (2017:14) bahwa hal ini dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sebagai berikut:

1. Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan memengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara.

2. Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat memengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya. Hal ini bisa menjadi perhatian bagi setiap pihak, agar dapat menjaga kebersihannya demi kenyamanan bersama pemakai kamar kecil.
3. Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan matahari. Pencahayaan yang cukup artinya tidak terlalu terang yang akan mengganggu kesehatan mata juga tidak terlalu redup akan berdampak pada ketelitian dalam mengerjakan tugas yang sedang dikerjakan.
4. Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Kontruksi gedung juga sangat penting dalam pertukaran udara seperti memiliki atap yang rendah akan mengakibatkan sirkulasi udara agak sesak pun sebaliknya. Pentingnya sirkulasi udara dalam ruangan untuk memberikan efek kesegaran yang dapat membantu suasana lebih segar.
5. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Adanya rasa aman pada setiap karyawan akan berdampak positif terhadap pemikiran setiap langkahnya untuk melaksanakan tugansya. Keselamatan kerja

karyawan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan agar mengurangi resiko terjadinya hal yang tidak diinginkan.

6. Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dalam mengerjakan tugas seyogyanya terhidar dari kebisingan agar tidak memecah konsentrasi. Konsentrasi yang kurang dapat menyebabkan terjadinya kesalahan, seperti dalam menginput data, berdiskusi, dan lain sebagainya.
7. Tata ruang merupakan penataan yang ada didalam ruang kerja yang biasa memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Selain itu, Mahmudah W Enny dalam bukunya (2019: 58) menerangkan faktor-faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.10 Kinerja Pegawai

Menurut Fahmi (2014 : 226), mengemukakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstrong dan Baron dalam Hasni (2020) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Mangkunegara dalam Kurniawan (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Siswanto dan Hamid (2017) sepakat menuturkan bahwa prestasi yang diraih oleh karyawan tidak terlepas dari adanya manajemen dalam menciptakan kepuasan kerja, kinerja merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan produk atau jasa untuk mendorong tercapainya sasaran yang diinginkan. Sejalan dengan Prawirosentono dalam Pasolong (2021: 282) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Pendapat lain dari Robbins dalam Pasolong (2021:282) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap

pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2015: 63) kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan, hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawab mereka. Selanjutnya menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Mulyadi (2015:63) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja ialah pencapaian seorang pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan/instansi atas pekerjaan (tugas dan fungsi pokok) yang telah dijalankan, adapun hasilnya ada dua kemungkinan yakni dapat berdampak positif artinya peningkatan kinerja, maupun negative atau penurunan kinerja. Untuk hasil kinerja pegawai akan berdampak pada pencapaian target/sasaran perusahaan/instansi. Olehnya itu, sangat diperlukan kerjasama baik antara pihak perusahaan dengan karyawan, pihak direksi/pimpinan terhadap bawahan. Sebab dengan menjalin hubungan baik kedua belah pihak (atasan dan bawahan) akan mendorong kinerja maksimal serta lingkungan kerja yang sehat, nyaman dan kondusif.

2.11 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Dalam hal pelaksanaan tugas dan fungsi pokok, seorang karyawan tentu memiliki dorongan dan kemauan untuk melakukan hal tersebut. Kinerja yang berkualitas dan maksimal termujud atas beberapa faktor antara lain sebagai berikut:

Menurut Fahmi (2014:230) menuturkan beberapa faktor yang mendasari seorang karyawan berkeinginan terlibat secara serius dalam usaha meningkatkan prestasi kerja perusahaan, yaitu:

1. Karyawan tersebut merasa perusahaan telah menjalankan peraturan dan ketentuan yang sesuai dengan yang mereka harapkan.
2. Karyawan merasa dirinya bukan hanya sekedar pekerja namun lebih dari itu, yaitu ia juga merasa dirinya sebagai bagian penting dari manajemen perusahaan.
3. Tindakan dan prestasi karyawan selalu dihargai baik secara materil dan non materil.
4. Pihak manajemen perusahaan dalam memposisikan karyawan tidak dalam konteks hubungan antara atasan dan bawahan, namun bersifat kekeluargaan. Dan pimpinan manajemen perusahaan selalu hadir dalam setiap acara-acara seremonial yang diadakan oleh pihak karyawan perusahaan, seperti acara buka puasa bersama di bulan Ramadhan, Halal Bi Halal, acara perayaan Proklamasi 17 Agustus, dan berbagai acara kebersamaan lainnya. Adapun jika pimpinan berhalangan tidak bisa hadir ia dapat mewakilkannya kepada orang yang dipercaya.
5. Pihak manajemen perusahaan selalu menjelaskan kepada para karyawan bahwa prestasi yang mereka peroleh itu juga semata-mata bukan hanya karena kerja keras sari para karyawan namun juga diperoleh karena faktor dukungan dan doa dari istri dan anak-anak di rumah, atau dengan kata lain rizki yang diperoleh oleh seorang karyawan adalah rizkinya keluarga juga.

6. Karyawan merasa tempat ia bekerja bisa dijadikan sebagai tempat untuk menggantungkan hidupnya hingga hari tua. Artinya pihak manajemen perusahaan mampu menjamin kehidupan karyawan tersebut beserta keluarganya. Karena seorang karyawan akan bekerja berdasarkan suatu cita-cita dan harapan termasuk harapan dimana ia akan menggantungkan hidupnya di perusahaan tersebut.

Menurut Davis dalam Mulyadi (2015:63) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), berikut penjelasannya:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan Potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lenih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the place, the man in the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seseorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap

secara mental, fisik, tujuan dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai.

Selanjutnya Pasolong (2021:292) menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja sebagai berikut.

1. Kemampuan.

Pada dasarnya kemampuan, adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dapat dikategorikan menjadi dua segi: (1) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, dan (2) kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecakatan, kekuatan dan keterampilan. Kemampuan dalam suatu bidang hanya dapat dimiliki oleh seorang yang memiliki bakat dan inteligensi (kecerdasan) yang mencukupi. Sedangkan bakat biasanya dikembangkan dengan pemberian kesempatan pengetahuan pengembangan melalui tiga hal yaitu: (1) pendidikan, (2) pelatihan, dan pengalaman kerja.

2. Kemauan.

Kemauan atau motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tertinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: (a) pengaruh lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada music. (b) pengaruh lingkungan social yaitu sebagai

mahluk social dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain, pegawai lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu pegawai lain. Kemauan atau motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

3. Teknologi.

Teknologi adalah tindakan fisik dan mental oleh seseorang untuk mengubah bentuk atau isi dari objek atau ide. Jadi teknologi dapat dikatakan sebagai "tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat atau alat mekanikal, untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tersebut. Teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan. Penerapan teknologi dijadikan acuan sebagai peningkatan kinerja pegawai.

4. Kepemimpinan.

Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui kepemimpinan suatu organisasi dapat mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki demi mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik modern dapat memberdayakan manajer dan pegawai mereka untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kinerja. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan atau pengikutnya dalam melaksanakan pekerjaan dalam rangka menghasilkan kinerja. Selanjutnya kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting karena, yaitu: Tidak ada satu faktor pun memberikan

banyak manfaat terhadap organisasi selain dari pada kepemimpinan yang efektif, pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya, memfokuskan kepada perhatian pada tujuan, mengkoordinasikan perubahan, membina hubungan dengan pengikutnya.

5. Kompensasi.

Pada dasarnya kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada birokrasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada pegawai, ataupun tidak langsung, dimana pegawai menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

6. Kejelasan Tujuan.

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang tercapai tidak efisien dan atau kurang efektif. Pemimpin birokrasi harus menentukan apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang bekerja

dalam organisasi tersebut mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi sehingga berpengaruh terhadap kinerja.

7. Keamanan.

Keamanan pekerjaan adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang mengatakan bahwa keamanan lebih penting dari pada gaji atau kenaikan pangkat. Tidak cukup bagi seseorang dengan hanya terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan fisik mereka dari hari ke hari, tetapi mereka ingin memastikan bahwa kebutuhan mereka akan terus terpenuhi di masa yang akan datang. Seorang pegawai yang merasa aman dalam melakukan pekerjaan berpengaruh terhadap kinerjanya. Begitu pula pegawai yang tidak merasa aman dengan keadaan organisasi, maka akan berdampak negatif terhadap kinerjanya.

8. Lingkungan Kerja.

Pada dasarnya lingkungan adalah kondisi lingkungan kerja bisa disebut baik atau sesuai jika manusia bisa menjalankan aktivitas dengan optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja bisa dilihat dari dalam jangka waktu yang lama lebih jauh dari lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik bisa menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung didapatkannya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja fisik yaitu seluruh kondisi berupa bentuk fisik yang berada di dekat tempat kerja yang dapat menjadi pengaruh pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

a. Lingkungan kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik dapat dibedakan menjadi dua kategori yakni: 1) lingkungan kerja langsung dan 2) lingkungan kerja perantara atau umum. Lingkungan Kerja Langsung yaitu berhubungan dengan pegawai, misalnya pusat kerja, meja, kurus dan lain sebagainya. Lingkungan Kerja Perantara atau Umum, yaitu juga dengan lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, antara lain misalnya temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain sebagainya. Untuk dapat meminimalkan pengaruh lingkungan fisik pada pegawai, maka langkah pertama yang harus dijalankan adalah mempelajari manusia baik dari fisik dan perilaku kemudian dijadikan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai dengan kebutuhan pegawai

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan seluruh kondisi yang ada yang berhubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan ataupun hubungan dengan sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan. Birokrasi seharusnya dapat memberi contoh kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atas, bawahan ataupun yang mempunyai status yang sama. Kondisi yang harusnya tercipta adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan terkendalinya diri. Sehingga lingkungan kerja non fisik adalah kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.12 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin (dalam Robbins, 2003:260) bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketetapan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.
6. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.13 Definisi Konflik

Setiap orang tentu memiliki perbedaan dalam segala aspek, termasuk pandangan atau cara berpikir. Perbedaan yang timbul sering kali menyebabkan munculnya permasalahan atau konflik baik secara individu maupun eksternal atau individu dengan individu lain atau organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Fahmi (2014:265) bahwa konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya teraplikasi dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan

pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. Selanjutnya beliau menuturkan beberapa pendapat para ahli terkait definisi konflik sebagai berikut ini:

1. Stephen P. Robbins mendefinisikan konflik sebagai suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan usaha-usaha B dengan sebarang usaha untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya atau dalam meneruskan kepentingan-kepentingannya.
2. Luthans, F (1985:385) mengartikan konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan berikut, "*Conflict has been defined as the condition of objective incompatibility between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement and emotionally in term of hostility*".
3. DuBrin, A. J. (1984:346) mengartikan konflik mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam pencapaian tujuan sebagaimana dikemukakan sebagai berikut, "*Conflict in the context used, refers to the opposition of persons or forces that gives rise some tension. It occurs when two or more parties (individuals, groups, organization) perceive mutually exclusive goals, or events*".
4. T. Hani Handoko mengatakan pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistic 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 yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Senada dengan pendapat diatas Northouse (2018:289) mengatakan konflik adalah sesuatu yang tak terelakkan dalam kelompok dan organisasi, hal ini tentu akan memberikan tantangan dan kesempatan sejati bagi setiap pemimpin. Arifin (2012: 163) juga mengemukakan konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Berdasarkan beberapa definisi konflik di atas dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan proses yang timbul akibat adanya ketidaksesuaian antara ide dan realitas yang akan diaplikasikan sesuai dengan pemikiran personal. Hal ini tentu menimbulkan dampak berupa perbedaan pemahaman baik secara individual maupun kelompok organisasi.

2.14 Faktor Penyebab Timbulnya Konflik

Adanya perbedaan dalam aspek apapun itu memicu terjadinya perselisihan dan pertentangan dalam suatu organisasi. Berikut beberapa faktor penyebab timbulnya konflik berdasarkan pendapat para ahli. Menurut Robbins (1996) dalam Arifin (2012: 168) mengatakan konflik muncul karena ada kondisi yang melatarbelakanginya (antecedent conditions). Kondisi tersebut yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori yaitu: komunikasi, struktur dan variabel pribadi diuraikan sebagai berikut ini:

1. Komunikasi. Komunikasi yang buruk dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantic, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi antecedent untuk terciptanya konflik.
2. Struktur. Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan juridiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antar kelompok.
3. Variabel Pribadi. Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter, dogmatic dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.

Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (1995:284-285) dalam Arifin (2012:169) merinci lagi *antecedent conditions* menjadi 12 faktor sebagai berikut:

1. Ketidakcocokan kepribadian atau sistem nilai
2. Batas-batas pekerjaan yang tidak jelas atau tumpang-tindih
3. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang terbatas
4. Pertukaran informasi atau komunikasi yang tidak cukup

5. Kesalingtergantungan dalam pekerjaan (misalnya, seseorang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan orang lain)
6. Kompleksitas organisasi (konflik cenderung meningkat bersamaan dengan semakin meningkatnya susunan hierarki dan spesialisasi pekerjaan)
7. Peraturan-peraturan, standar kerja, atau kebijakan yang tidak jelas atau tidak masuk akal
8. Batas waktu penyelesaian pekerjaan yang tidak masuk akal sehingga sulit dipenuhi
9. Pengambilan keputusan secara kolektif (semakin banyak orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, semakin potensial untuk konflik)
10. Pengambilan keputusan melalui consensus
11. Harapan-harapan yang tidak terpenuhi (karyawan yang memiliki harapan yang realistic terhadap pekerjaan, upah, atau promosi akan lebih mudah untuk konflik)
12. Tidak menyelesaikan atau menyembunyikan konflik

Selanjutnya Fahmi (2014: 266) menjelaskan secara umum sebab timbulnya konflik yaitu:

1. Hendricks, W. (1992) mengidentifikasi proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahap: pertama, peristiwa sehari-hari, kedua: adanya tantangan, sedangkan yang ketiga: timbulnya pertentangan.
2. Perebutan tenaga ahli yang professional. Suatu organisasi ingin memiliki tenaga kerja yang handal dan berkualitas, ini salah satunya dapat

dilakukan dengan cara mengambil atau menarik SDM yang berasal dari organisasi atau perusahaan lain.

3. Keinginan pihak *top management* yang terlalu ambisius dan juga mengandung maksud tertentu. Dimana ini telah terbaca oleh pihak komisaris sehingga menimbulkan reaksi konflik antara manajemen dan komisaris.
4. Konflik juga memungkinkan terjadi karena kondisi dan situasi eksternal perusahaan yang dianggap tidak sisi representative dalam rangka memberikan kenyamanan pada perusahaan.

2.15 Jenis-jenis Konflik

Terdapat berbagai macam dan jenis konflik bergantung pada dasar yang digunakan untuk membuat klasifikasi. Dalam bukunya Arifin (2012: 165) membagi konflik atas dasar fungsinya, pembagian atas dasar pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dan sebagainya. Berikut uraian jenis konflik tersebut.

1. Konflik Dilihat dari Fungsinya

Berdasarkan fungsinya, Robbins (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*) dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok. Menurut Robbins, batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur). Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain.

2. Konflik Dilihat dari Pihak yang Terlibat di Dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat didalam konflik, Stoner dan Freeman (1989:393) membagi konflik menjadi enam macam, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*). Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas melebihi batas kemampuan.
- b. Konflik antar-individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan individu yang lain.
- c. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- e. Konflik antar organisasi (*conflict among organization*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negative bagi organisasi lainnya. Misalnya dalam perebutan sumber daya yang sama.
- f. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negative bagi anggota organisasi yang lain.

3. Konflik Dilihat dari Posisi Seseorang dalam Struktur Organisasi

Winardi (1992:174) membagi konflik menjadi empat macam, dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi. Keempat jenis konflik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Konflik vertical, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- b. Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya konflik antar karyawan atau antar departemen yang setingkat.
- c. Konflik garis-staf yaitu konflik yang terjadi antar karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- d. Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

2.16 Mengelola Konflik dalam Organisasi

Upaya penanganan konflik sangat penting dilakukan, karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Disamping itu, jika konflik tidak dikelola atau diselesaikan secara baik dan tuntas akan mengganggu keseimbangan sumber daya dan menegangkan pihak-pihak yang terlibat. Berikut lima gaya penanganan konflik (*five conflict-handling Styles*) dari Kreitner dan Kinicki (dalam Arifin, 2012: 175):

1. *Integrating/kolaborasi (Problem Solving)*. Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah

yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternative pemecahan masalah.

2. *Obliging (Smoothing)*. Seseorang bergaya obliging lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain dari pada diri sendiri. Gaya ini sering pula dikatakan smoothing (melicinkan) karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat.
3. *Dominating (Forcing)*. Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut *forcing* (memaksa) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah.
4. *Avoiding*. Taktik menghindar cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar dari pada keuntungan yang akan diperoleh.
5. *Compromising*. Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Seperti negosiasi kontra antara staf dan kepala bagian.

Selanjutnya Northouse (2018: 317) menjelaskan model Klimann-Thomas mengidentifikasi lima gaya konflik sebagai berikut ini:

1. Menghindari. Avoidance (menghindari) merupakan gaya konflik tidak tegas dan tidak kooperatif. Mereka yang menyukai gaya penghindaran cenderung pasif dan mengabaikan situasi konflik daripada menghadapinya secara langsung.
2. Kompetisi. Kompetisi adalah gaya konflik individu yang sangat tegas dalam mengejar tujuan mereka sendiri tapi tidak kooperatif dalam membantu orang lain mencapai tujuannya. Orang-orang ini berusaha untuk menyelesaikan sebuah kesulitan dengan mengendalikan atau membujuk orang lain untuk mencapai tujuan mereka sendiri.
3. Akomodasi adalah gaya konflik yang tidak tegas tapi kooperatif. Dalam akomodasi, seorang individu pada dasarnya berkomunikasi dengan cara lain dari “Anda benar, Saya setuju, mari kita lupakan.” Pendekatan “diarahkan ke yang lain,” dan akomodasi membutuhkan individu untuk melayani kebutuhan orang lain serta mengabaikan kebutuhan mereka sendiri.
4. Kompromi, terjadi antara kompetisi dan akomodasi, serta melibatkan tingkat ketegasan dan tingkat kerjasama. Banyak orang melihat kompromi sebagai proposisi “memberi dan menerima”. Orang yang berkompromi memperhatikan kekhawatiran orang lain dan juga kebutuhan mereka sendiri.
5. Kolaborasi adalah gaya konflik yang disukai. Gaya ini membutuhkan ketegasan dan kooperasi yaitu ketika kedua pihak setuju untuk menyelesaikan konflik dengan positif dan menyadari sepenuhnya kekhawatiran orang lain, serta tidak mengorbankan atau menekan diri sendiri.

Kartono (2013: 258) mengungkapkan alat-alat untuk mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi atau masyarakat luas antara lain:

1. Memecahkan Masalah Melalui Sikap Kooperatif. Bila dua kelompok atau dua individu mempunyai pendirian dan tujuan yang berbeda, karena masing-masing menganut sistem nilai yang tidak sama, sehingga mereka berkonflik. Maka salah satu cara penyelesaian masalah ialah:
 - a. Duduk bersama, berunding dan bermusyawarah
 - b. Melihat masalahnya dengan kepala dingin dan mendiskusikannya
 - c. Melalui sikap kooperatif orang berusaha melepaskan perbedaan-perbedaan yang tidak prinsipil, untuk lebih banyak menemukan titik-titik persamaan
 - d. Tidak selalu menang sendiri dan mengharuskan pihak lain mengalah. Bersedialah mengalah dengan iktikad baik untuk memecahkan masalah.
2. Mempersatukan Tujuan (Sasaran, Goal). Tujuan yang dipersatukan itu sama dengan tujuan bersama yang harus dicapai oleh orang-orang kelompok yang tengah berselisih. Tujuan itu harus dicapai karena itu sifatnya imperative atau memaksa.
3. Menghindari Konflik. Penghindaran diri itu merupakan alternative paling pendek dan paling murah, karena dengan menghindari konflik, orang menjauhkan diri dari clash atau benturan terbuka. Penghindaran diri itu bertujuan untuk tidak melakukan oposisi atau menentang, lalu mendesakkan semua kesebalan dan kekecewaan ke dalam ketidaksadaran, sehingga menjadi kompleks-kompleks terdesak, yang sering menjadi sumber pengganggu bagi ketenangan batin sendiri.

4. Ekspansi dari Sumber Energi. Jika ambisi orang terus mekar berkembang dan organisasi sendiri tidak ikut membesar dan tidak bisa memberikan kesempatan kepada orang untuk naik ke atas atau maju, maka orang akan selalu berkelahi untuk memperebutkan sepotong “kue” yang langka itu. Disamping itu, untuk terus memanjat ke atas kadangkala orang harus mencari jalan lain, yaitu dengan keluar dari organisasi untuk mencari tempat atau arena kerja/bermain lain, yang tampaknya memberikan lebih banyak harapan dan prospek yang menyenangkan di hari-hari yang akan datang.
5. Memperhalus Konflik. Memperhalus konflik itu berarti melicinkan jalan dan memperhalus cara penyelesaian konflik, dengan jalan:
 - a. Mengecilkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang tengah bertikai
 - b. Dan memperbesar titik persamaan atau titik singgung dari tujuan/kepentingan bersama, yang harus dicapai berbarengan dengan cara kooperatif
6. Kompromi. Kompromi ialah proses saling berjanji, dengan mana kedua belah pihak bersedia melepaskan sebagian dari tuntutan mereka. Dalam peristiwa kompromis boleh dikatakan tidak ada pihak yang menang dan kalah secara mutlak. Kedua belah pihak bersedia mengorbankan sedikit dari pendirian dan tuntutan mereka. Sehingga tercapai satu keputusan bersama sekalipun keputusan itu tidak dapat disebut sebagai hasil optimal bagi kedua belah pihak.
7. Tindakan yang Otoriter. Dalam struktur organisasi formal, dengan adanya relasi atasan-bawahan, maka otoritas dan kewibawaan pemimpin yang

berkedudukan paling tinggi (top manajer) merupakan suara pemutus bagi konflik antar individu dan antarkelompok. Kekuasaan formal merupakan bentuk arbitrage atau perwasitan dan sebagai alat penentu. Pemimpin lebih tinggi berkedudukan sebagai hakim dan pemimpin paling atas menjadi hakim terakhir, yang biasanya harus diterima oleh kedua belah pihak.

8. Mengubah Struktur Individual dan Struktur Organisasi. Cara lain untuk mengurangi berkecamuknya konflik-konflik ialah dengan jalan mengubah struktur organisasi. Yaitu antara lain;
 - a. Memindahkan dan mempertukarkan anggota-anggota kelompok dan pemimpinnya, dengan semboyan *the right man in the right place*.
 - b. Membentuk badan koordinasi
 - c. Memperkenalkan sistem konsultasi dan sistem appel
 - d. Memperluas partisipasi aktif para anggota atau anak buah.

Dengan menukar-nukarkan anggota dan pemimpin, dapat tercapai iklim psikis baru, sehingga suasana kompetitif dan konfliktius bisa dikurangi menjadi seminim mungkin.

Fahmi (2014: 272) mengemukakan beberapa solusi yang kiranya dapat dilaksanakan dalam usaha-usaha menyelesaikan konflik, sebagai berikut:

- a. Melakukan dan menerapkan konsep bekerja yang berkolaborasi dan menjauhi sikap kerja yang bersaing secara negative. Berkolaborasi adalah suatu situasi dimana pihak-pihak pada suatu konflik masing-masing sangat berkeinginan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.

- b. Menerapkan konsep adaptasi terhadap dimana perusahaan tersebut berada. Jika kantor induknya di negara Amerika, maka ketika ia membuka kantor cabang ke negara lain seperti negara mayoritas muslim maka ia harus menerapkan dan mengadaptasi dengan konsep budaya muslim yang berlaku di sana. Misalnya mempersilahkan karyawannya untuk memakai jilbab atau kerudung, menyediakan waktu dan tempat untuk Shalat lima waktu.
- c. Menerapkan metode penyelesaian konflik. Diharapkan setiap organisasi tentunya memiliki cara tersendiri dalam menangani konflik yang sedang terjadi, dalam hal ini erat kaitannya dengan seorang pemimpin. Fungsi kepemimpinan dalam mengelola konflik sangat diperlukan.
- d. Menerapkan konsep yang realistis yang sesuai dengan SWOT perusahaan. SWOT adalah singkatan dari strengths (kekuatan), weakness (kelemahan), Opportunities (peluang) dan threats (ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

2.17 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada table berikut ini:

Table 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
Suryani Syamsuddin (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Provinsi Sulawesi Barat ditemukan positif, tetapi tidak signifikan. Sementara itu, kompetensi aparatur sipil negara berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja aparatur sipil negara juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Andi Amalia Sascia (2019)	Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.Maybank Cabang Makassar)	Hasil penelitian mengenai persepsi karyawan dan gaya kepemimpinan bahwa gaya kepemimpinan feminim, maskulin, transaksional dan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

		karyawan PT. Maybank Cabang Kajaolalido dan PT. Maybank Kantor Cabang Pembantu Daya
Ilham Himawan (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis hipotesis ditemukan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan pada gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sehingga kepuasan kerja berfungsi sebagai mediasi parsial.
Rismayanti Rasdam (2017)	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Stres Kerja Terhadap Semangat Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja, kompensasi dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Adapun semangat kerja berpengaruh signifikan

		terhadap kinerja karyawan. Sementara lingkungan kerja, kompensasi, dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memediasi semangat kerja.
Nur Fajri Rahmayani Agussalim (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Dukungan Organisasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada UPT Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Makassar)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, dukungan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Asmayanti (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pelibatan Pegawai terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Walikota Makassar	Hasil penelitian menunjukan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja. Pelibatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap

			semangat kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Pelibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja. Pelibatan pegawai lebih dominan mempengaruhi semangat kerja dan kinerja pegawai dibandingkan gaya kepemimpinan.
Abdullah Rattigan (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kawasan Industri Makassar		Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.KIMA, 2) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.KIMA dan 3) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.KIMA. peningkatan kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor

		lain selain kedua dari variabel di atas.
Utari Tri Wardani (2005)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Konflik Peran dan Ketidakjelasan Peran serta Kinerja Karyawan di Lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap konflik peran. 2) variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh nonsignifikan terhadap ketidakjelasan peran. 3) variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) variabel ketidakjelasan peran memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) variabel konflik peran memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Novita Angela Mamahit (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, konflik kerja dan stress

	Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan komitmen organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
Diana Supratiwi, Martaleni, dan Sri Hadiati (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Konflik Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komunikasi Pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja, konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komunikasi bukan variabel mediasi bagi pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja.
Wahyu Utomo (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Konflik di Tempat Kerja di PT. Sejahtera Berkat Bersama	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap konflik di tempat kerja.
Jaluanto (2013)	Pengaruh Gaya	Hasil penelitian ini

	<p>Kepemimpinan dan Variabel Situasi Terhadap Ambiguitas Peran dan Konflik Peran Dalam Organisasi di Semarang</p>	<p>menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan dan variable situasi mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap ambiguitas peran. Sedangkan, sifat kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap konflik peran, sementara itu, variable situasi mempunyai pengaruh negative terhadap konflik peran.</p>
<p>Maria Kristina Situmorang (2018)</p>	<p>Pengaruh Konflik dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Rajawali Mandiri Indo Jaya Medan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Rajawali Mandiri Indo Jaya Medan. Semakin banyak konflik yang tercipta semakin menurun pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin sedikit konflik maka</p>

		<p>kinerja karyawan semakin meningkat. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Rajawali Mandiri Indo Jaya Medan. Semakin buruk gaya kepemimpinan yang tercipta semakin menurun pula kinerja karyawan, dan demikian pula sebaliknya semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan semakin meningkat.</p>
Miftahul Khoiriyatul Jannah (2019)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Supervisor dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi CV. Kairos Sukses Sejati, Yogyakarta)</p>	<p>Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menemukan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (3) Gaya kepemimpinan dan Lingkungan kerja</p>

		berpengaruh positif terhadap kinerja.
Suwanto (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales Pada PT BFI Finance Indonesia Tbk	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan unit telesales pada PT BFI Finance TBK. 2) Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan unit telesales pada PT BFI Finance TBK. 3) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan unit telesales pada PT BFI Finance TBK.
Rahmad Bahagia, Linzzy Pratami Putri dan Tommy Rizdwansyah (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan	Hasil penelitian menunjukkan. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero)

		<p>Kanwil I Medan. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Kontribusi yang diberikan Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 56,5%, sedangkan sisanya 43,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.</p>
Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	<p>Lingkungan Kerja Terhadap Karyawan Kepuasan Sebagai Intervening</p> <p>Kerja Kinerja Dengan Kerja Variabel</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan</p>
--	---	---

		kerja terhadap variabel kinerja karyawan.
Nurfani Rozalina (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah (KPW) Jawa Timur	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa secara serempak Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Konflik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.Sinar Sosro Kantor Wilayah Penjualan (KPW) Jawa Timur. Sedangkan secara parsial (uji t) kedua variabel independent tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan PT.Sinar Sosro Kantor Wilayah Penjualan (KPW) Jawa Timur
Ni Putu RistaKusumadewi, I Nengah Sudja dan I Wayan Sujana (2018)	<i>The Influence of Leadership Style, Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT. Khrisna Multi Lintas Cemerlang</i>	<i>The result of this research shows that the leadership style has positive and significant effect on employee performance, the work environment has positive and significant effect on employee performance, the</i>

		<i>leadership style has positive and significant effect on job satisfaction, the work environment has positive and significant effect on job satisfaction and job satisfaction has positive and significant on employee performance.</i>
Teddy Chandra dan Priyono (2016)	<i>The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya</i>	<i>The results of this research is the leadership style has an impact on performance, the work environment also have an impact on performance, job satisfaction has an impact on performance, and leadership style, work environment and job satisfaction of influential performance significant.</i>
Wiwin Apriyanti dan Dede Hertina (2022)	<i>The Influence of Autocratic Leadership Style And Work Conflict, On Employee Performance At CV Tiga Putri Sukabumi</i>	<i>The result of this research is that the autocratic leadership style applied to CV Tiga Putri Sukabumi is considered less good. Work conflict at CV Tiga</i>

		Putri Sukabumi is considered high and employee performance at CV Tiga Putri Sukabumi is still considered not high enough. Leadership style and work conflict simultaneously or partially have a significant effect on employee performance at CV Tiga Putri Sukabumi.
K. Chandrasekar (2011)	<i>Workplace Environment and Its Impact On Organisational Performance In Public Sector Organisations</i>	<i>Workplace environment plays a vital role in motivating employees to perform their assigned work. Since money is not a sufficient motivator in encouraging the workplace performance required in today's competitive business environment.</i>
Ahmad Zairy Mohd Soeib, Jamilah Othman and Jeffrey Lawrence D'Silva (2013)	<i>The Effects of Perceived Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviour on Employee Engagement: The</i>	<i>The theoretical gap and later the research framework which based on Social Exchange Theory (SET) and Path-Goal Theory (PGT) was explained by the</i>

	<p><i>Mediating Role of Conflict Management</i></p>	<p><i>relationship between perceived leadership styles and organizational citizenship behavior on employee engagement. The framework also includes conflict management as the mediating variable which predicted to expedite the process of engaging the employees or even increase the level of employee engagement. Most of the evidences of research suggest that these predictors can only influence one of these conditions at a time, thus need the virtuous research to uncover predictors which affect engagement as a whole.</i></p>
--	---	---