

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KARS INTI AMANAH**

**ANDI NUR REZKI SYAFRUDDIN**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KARS INTI AMANAH**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**ANDI NUR REZKI SYAFRUDDIN**  
**A021171538**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

# SKRIPSI

## PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KARS INTI AMANAH

disusun dan diajukan oleh

**ANDI NUR REZKI SYAFRUDDIN**  
**A021171538**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 29 Juni 2021

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si.  
NIP. 19611031 198910 1 001

Pembimbing II



Dr. Fauziah Umar, SE.MS.  
NIP. 19610713 198702 2 001

Mengetahui,  
Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian Anggraeni Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D, CWM  
NIP.19620405 198702 2 001

# SKRIPSI

## PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KARS INTI AMANAH

disusun dan diajukan oleh

**ANDI NUR REZKI SYAFRUDDIN**

**A021171538**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal **29 Juni 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si.	Ketua	1. ....
2.	Dr. Fauziah Umar, SE.MS.	Sekretaris	2. ....
3.	Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE.,M.Si.	Anggota	3. ....
4.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE.,M.Si	Anggota	4. ....

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Masanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian Anggraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D, CWM  
NIP.19620405 198702 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Andi Nur Rezki Syafruddin  
NIM : A021171538  
Jurusan/program studi : Manajemen Strata Satu (S1)

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

### PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KARS INTI AMANAH

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut, dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU no. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 29 Juni 2021

Yang membuat pernyataan,



Andi Nur Rezki Syafruddin

## PRAKATA

*Alhamdulillah Rabbil-'alamin.* Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis diberikan kesehatan, serta kesempatan dan ilmu pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN PERUBAHAN LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT KARS INTI AMANAH”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi S1 pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Tentu saja dalam penulisan skripsi ini, penulis menemukan hambatan-hambatan dalam proses pengerjaan dan penyusunan skripsi ini. Namun dengan kerja keras dan semangat yang diperoleh dari diri sendiri dan orang-orang disekitar maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan ketulusan dari dalam hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, selama proses pendidikan hingga penyelesaian studi penulis. Adapun ucapan terima kasih penulis berikan kepada:

1. Terima kasih kepada Allah SWT atas lindungan dan rahmat nya.
2. Terima kasih kepada kedua orang tua, bapak H. Muh Syafruddin R dan ibu Hj. Andi Rosdiana serta kakak-kakak saya Yudha, Sultan, Putri, Akbar, Tenri, Manda, dan Ira yang selalu memberikan dukungan moral dan materil pada penulis.
3. Terima kasih kepada suami saya H. Asdar Azis atas dukungan yang tak henti dan selalu menemani penulis.

4. Terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. H. Muh Asdar, SE.,M.Si. selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE.MS. selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi masukan-masukan serta saran kepada penulis.
5. Terima kasih kepada para penguji, Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE.,M.Si. dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE.,M.Si. atas saran dan masukannya dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Terima kasih Bapak dan Ibu Dosen serta Segenap Staf dan Karyawan/I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu dan memberikan bekal ilmu pengetahuan selama penulis menempuh pendidikan hingga terselesaikannya studi ini.
7. Terima kasih kepada pihak karyawan bagian SDM Kars Inti Amanah yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dalam menyusun skripsi ini.
8. Terima kasih kepada 101 responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
9. Terima kasih kepada teman-teman Manajemen FEB-UH 2017 yang telah menjadi tempat bagi penulis untuk berproses selama masa perkuliahan.
10. Terimakasih untuk sahabatku Aisyah, Uji, Huma, Icha, Aya, Jihan, Devika, Ririn yang selalu memberi dukungan dan semangat selama masa penyusunan skripsi ini.
11. Kepada semua pihak yang mengenal dan membantu penulis dan tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih banyak.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna walaupun telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan dalam penulisan skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun akan sangat membantu dalam menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, 29 Juni 2021

Andi Nur Rezki Syafruddin

## ABSTRAK

### Pengaruh Manajemen Konflik dan Perubahan Lingkungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kars Inti Amanah

#### *The Effect of Conflict Management and Organizational Environmental Changes on Employee Performance at PT Kars Inti Amanah*

Andi Nur Rezki Syafruddin  
Muhammad Asdar  
Fauziah Umar

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik dan perubahan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kars Inti Amanah dan variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Kars Inti Amanah dengan menggunakan responden sebanyak 101 orang melalui pengisian kuesioner dengan metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif, uji validitas, realibilitas, analisis regresi linear berganda, uji f (simultan) dan uji T (parsial) dengan aplikasi IBM SPSS versi 26 for windows. Temuan hasil penelitian menunjukkan manajemen konflik berpengaruh positif sedangkan perubahan lingkungan organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah. Dari uji t tersebut secara parsial keduanya berpengaruh positif dan keduanya berpengaruh secara simultan.

**Kata kunci:** Manajemen konflik, Perubahan Lingkungan Organisasi, Kinerja Karyawan PT Kars Inti Amanah

*This study aims to determine the effect of conflict management and organizational environmental changes on employee performance at PT Kars Inti Amanah and which variables dominantly affect employee performance at PT Kars Inti Amanah by using 101 respondents by filling out questionnaires with a sampling method using purposive sampling. . The data analysis method used is descriptive analysis method, validity test, reliability, multiple linear regression analysis, f test (simultaneous) and T test (partial) with IBM SPSS version 26 application for windows. The findings of the research show that conflict management has a positive effect, while changes in the organizational environment also have a positive effect on the performance of PT Kars Inti Amanah employees. From the t-test partially both have a positive effect and both have a simultaneous effect*

**Keywords :** *conflict management, organizational environmental changes, and employee performance at Kars Inti Amanah*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2 Manajemen Konflik .....	13
2.1.3 Perubahan Lingkungan Organisasi .....	20
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	22
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3 Kerangka Pemikiran.....	28
2.4 Hipotesis Penelitian.....	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Rancangan Penelitian .....	29
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
3.3 Populasi dan Sampel .....	30
3.3.1 Populasi.....	30

3.3.2 Sampel.....	30
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	31
3.4.1 Jenis Data .....	31
3.4.2 Sumber Data.....	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	32
3.6.1 Variabel Penelitian .....	32
3.6.2 Definisi Operasional Variabel .....	32
3.7 Instrumen Penelitian.....	33
3.7.1 Uji Validitas .....	34
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	34
3.8 Metode Analisis Data .....	35
3.8.1 Analisis Deskriptif Kualitatif.....	35
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	35
3.8.3 Uji Hipotesis .....	35
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1 Gambaran Perusahaan .....	36
4.1.1 Gambaran Umum KARS .....	36
4.1.2 Visi, Misi, dan Nilai KARS .....	36
4.2 Analisis Karakteristik Responden .....	37
4.2.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
4.2.2 Karakteristik Berdasarkan Usia .....	37
4.2.3 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja .....	38
4.3 Analisis Deskriptif .....	39
4.3.1 Penentuan Range .....	39
4.3.2 Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor Variabel .....	39
4.4 Uji Instrumen Penelitian.....	43
4.4.1 Uji Validitas .....	43
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	45
4.5 Analisis Regresi Linear Berganda .....	46
4.6 Uji Hipotesis .....	47
4.6.1 Uji Simultan F.....	47
4.6.2 Uji Parsial T .....	48
4.7 Pembahasan dan Hasil Penelitian .....	49

BAB V PENUTUP .....	53
5.1 Kesimpulan .....	53
5.2 Saran .....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	55
LAMPIRAN .....	58

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Kategori Kriteria Evaluasi Kinerja .....	4
2.1 Tinjauan Peneliti Terdahulu.....	25
3.1 Jumlah Karyawan PT Kars Inti Amanah Berdasarkan Jenis Kelamin...	30
3.2 Definisi Operasional.....	32
3.3 Skala Likert dan Bobot Nilai Jawaban Responden .....	33
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	38
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	38
4.4 Deskripsi Variabel Manajemen Konflik (X1) dan Perhitungan Skor Variabel .....	40
4.5 Deskripsi Variabel Perubahan Lingkungan Organisasi (X2) dan Perhitungan Skor Variabel .....	41
4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Perhitungan Skor Variabel .....	42
4.7 Uji Validitas.....	43
4.8 Uji Realibilitas .....	45
4.9 Analisis Regresi Linear Berganda .....	46
4.10 Uji Simultan (Uji F) .....	48
4.11 Uji Parsial (Uji T) .....	48

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Pencapaian Kinerja Karyawan PT Kars Inti Amanah Tiga Tahun Terakhir.....	5
2.1 Kerangka Pemikiran.....	28

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi faktor utama penggerak produksi suatu organisasi yang menjadi fokus utama pengembangan bagi suatu organisasi. Menurut Olang (2017), sebagian besar perusahaan berusaha untuk mencapai performa terbaiknya dengan memaksimalkan kinerja karyawannya. Menurut Taufiqurokhman (2009), sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.

Sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam menjaga keberlangsungan bisnis. Mensah dan Tawiah (2016) menyatakan bahwa kunci keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi tergantung pada karyawan perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang tinggi memiliki kinerja yang baik untuk peningkatan produktifitas perusahaan. Apabila karyawan dengan kompetensi seperti ini keluar, maka akan memberikan kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mengelola dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kenyamanan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan isu yang krusial dalam tata kelola perusahaan. Semakin berkembangnya organisasi semakin besar pula tantangan untuk dapat mengelola karyawan. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Sehingga setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Demi tercapainya tujuan perusahaan hal utama yang harus dihindari oleh perusahaan yang muncul secara alami dan merupakan sesuatu yang dilematis adalah konflik. Pada satu sisi, menurut Putnam dan Krone dalam Olang (2006), konflik bukan merupakan sesuatu yang berevolusi melainkan menjadi sifat alami dari kompleksitas perusahaan. Pada sisi lain, menurut Dana dalam Olang (2006), apabila konflik dikelola dengan baik, maka dapat membawa dampak positif pada kepuasan dan kinerja karyawan. Menurut Awan dan Anjum (2006), pengelolaan konflik melalui program-program yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam hal kelangkaan sumber daya dan pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, pengelolaan yang kurang efektif dapat membawa dampak negatif bagi kepuasan maupun kinerja karyawan.

Perbedaan yang terdapat dalam organisasi seringkali menyebabkan ketidakcocokkan yang berujung pada konflik. Hal ini disebabkan karena telah terjadi sesuatu pada organisasi sehingga banyak kemungkinan timbulnya konflik. Konflik dalam sebuah organisasi dapat terjadi akibat komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, struktur organisasi, atau pekerjaan yang tidak sejalan dengan kepribadian masing-masing individu. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya suatu konflik, gejala yang mengemukakan dalam suatu organisasi saat terjadi konflik dimana saat individu atau kelompok menunjukkan sikap bermusuhan dengan individu atau kelompok lain yang berpengaruh terhadap kinerja dalam melakukan aktivitas organisasi (Arikunto, 2011). Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Sehingga menurut Hasibuan (2013), konflik harus dicegah dan diselesaikan sedini mungkin supaya tetap terwujud Kerjasama yang baik dan terhindar dari ketegangan dan perpecahan di antara sesama karyawan.

Lingkungan kerja menjadi bagian krusial dalam menunjang kinerja karyawan. Menurut Kohun (2002), lingkungan kerja adalah akumulasi dari interaksi hubungan yang terjalin antara karyawan dan lingkungan dimana mereka bekerja. Menurut Heath (2006), lingkungan kerja ini melibatkan faktor-faktor fisik yang meliputi prosedur berperilaku, kebijakan, aturan, budaya, sumber daya, hubungan kerja, lokasi kerja, dan semua yang mempengaruhi cara kerja karyawan. Kualitas lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sehingga pada gilirannya turut mempengaruhi daya saing perusahaan.

Perubahan yang sering terjadi pada lingkungan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan komponen yang terpenting dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan organisasi dalam hal ini merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Davis dalam Hertanto (2011), lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya. Lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan energi yang positif bagi karyawan untuk menghasilkan output yang maksimal.

Semakin kompleksnya tantangan bisnis saat ini memaksa perusahaan di seluruh sektor industri untuk terus melakukan inovasi agar mampu menjaga keberlangsungan usahanya. Budaya inovasi membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Salah satu industri yang memiliki budaya inovasi yang kuat ialah industri otomotif. Industri ini menjadi salah satu penggerak ekonomi yang signifikan dalam suatu negara. Semakin tingginya mobilitas masyarakat turut mendorong pesatnya perkembangan industri otomotif.

PT Kars Inti Amanah Makassar (KARS), merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri otomotif. Perusahaan ini merupakan salah satu anak perusahaan dari kelompok usaha terbesar di Indonesia Timur, yakni Kalla Group. Sejak didirikan tahun 2012, perusahaan ini telah melayani masyarakat dengan berbagai tipe layanan. Mulai dari penjualan unit mobil baru, pelayanan purnajual (*aftersales*), pelayanan jual beli unit kendaraan bekas (*trade-in*) hingga yang terakhir ialah penjualan unit kendaraan roda dua (Website resmi Kalla Group, 2018). Saat ini KARS telah memiliki empat unit cabang usaha yang berada di beberapa kota besar di Indonesia Timur, yakni Makassar, Manado, Palu dan Kendari.

Kompleksitas bisnis serta iklim industri otomotif yang kian kompetitif membutuhkan tata kelola perusahaan yang handal. Salah satu faktor utama untuk dapat memenangkan kompetisi ialah pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Selama lebih dari delapan tahun berdiri, KARS terbukti mampu bertahan dengan sumber daya manusia yang dimilikinya terhadap berbagai perubahan bisnis yang terjadi di sepanjang perjalanannya.

Pencapaian kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pencapaian kinerja karyawan. KARS mengukur kinerja karyawannya dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Performa karyawan dikategorikan menggunakan tabel kriteria berikut.

Kriteria Evaluasi Kinerja	Persentase Kinerja
Excellence Criteria	110% ≤ 120%
Over Target	100% < 110%
Meet The Target	95% ≤ 100%
Below Target	85% < 95%
Poor Criteria	≤ 85%

Tabel 1.1 Kategori Kriteria Evaluasi Kinerja

KARS mengategorikan hasil kinerja karyawannya ke dalam lima kelas. Kelas pertama ialah *“Poor Criteria”* dengan persentase pencapaian sama dengan atau di bawah 85%. Kelas kedua ialah *“Below the Target”* dengan persentase di atas 85% dan di bawah 95%. Kelas ketiga ialah *“Meet the Target”* dengan persentase pencapaian 95% hingga di bawah 100%. Kelas keempat ialah *“Over Target”* dengan persentase pencapaian 100% hingga di bawah 110%. Terakhir, kelas pencapaian yang tertinggi ialah *“Excellence Criteria”* dengan pencapaian 110% hingga 120%.

Pencapaian kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah dari waktu ke waktu mengalami fluktuasi. Adapun pencapaian kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir ialah sebagai berikut.



Gambar 1.1 Pencapaian Kinerja Karyawan PT Kars Inti Amanah Tiga Tahun Terakhir

Data di atas menunjukkan fluktuasi pencapaian kinerja karyawan KARS dari waktu ke waktu. Terjadi kenaikan performa yang signifikan dari tahun 2018 ke tahun 2019. Sementara itu, di tahun 2020 terjadi penurunan performa dari 120% menjadi 107%. Pencapaian kinerja karyawan KARS ini diperoleh dari *Key Performance Indicator (KPI)* karyawan selama tiga tahun terakhir.

Keberlangsungan perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal. Tidak selamanya sebuah organisasi berada dalam keadaan stabil dan lancar sesuai perencanaan. Pada kondisi-kondisi tertentu perusahaan

mengalami goncangan yang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Situasi semacam ini membawa perubahan pada pola aktivitas, dan pada gilirannya menuntut perubahan sikap, perilaku anggota, teknologi dan struktur organisasi.

KARS memiliki 101 karyawan yang tersebar di empat wilayah kerja yang berbeda-beda. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi proses pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Setidaknya terdapat dua hal yang menjadi isu dalam proses ini. Pertama ialah isu tingkat *turnover* karyawan yang cukup signifikan pada beberapa tahun terakhir. Kedua ialah isu monitoring karyawan yang multi teritori dengan karakteristik wilayah yang berbeda-beda pula. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kebijakan baru yang diterapkan oleh perusahaan dikarenakan adanya tambahan bisnis yang ditawarkan oleh KARS yang membuat setiap karyawan harus beradaptasi dengan setiap inovasi yang dilakukan perusahaan. Kedua isu ini erat kaitannya terhadap pengelolaan manajemen konflik dan lingkungan organisasi perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi isu yang menarik minat peneliti. Isu manajemen konflik, perubahan organisasi dan fenomena kinerja karyawan pada PT Kars Inti Amanah Makassar mendorong peneliti mengangkat penelitian dengan judul **“Pengaruh Manajemen Konflik dan Perubahan Lingkungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kars Inti Amanah Makassar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah ?
2. Apakah perubahan lingkungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah ?
3. Diantara manajemen konflik dan perubahan lingkungan organisasi manakah yang memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ditetapkan pada penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah.
2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perubahan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah.
3. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel apa yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Peneliti mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi :

1. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan, pengalaman dan gambaran yang lebih baik terkait manajemen sumber

daya manusia, khususnya isu manajemen konflik dan perubahan lingkungan organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

## 2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan, referensi, informasi, serta pedoman terkait penerapan manajemen konflik dan perubahan lingkungan organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

## 3. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan dan sumbangan pemikiran khususnya pada PT Kars Inti Amanah, dalam menerapkan manajemen konflik dan perubahan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## 4. Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan konseptual ilmiah bagi perbaikan pengambilan keputusan, pertimbangan dalam melakukan kegiatan di organisasi, dan memberikan inspirasi atau masukan bagi peneliti lain sebagai referensi untuk penelitian yang sejenis.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Demi memudahkan pembaca dalam memahami apa yang akan dibahas dalam proposal skripsi ini, maka peneliti menguraikannya dalam tiga bab yang terdiri dari beberapa sub bab berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama merupakan pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua merupakan tinjauan pustaka meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, perubahan lingkungan organisasi, kinerja karyawan, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ketiga merupakan metode penelitian yang meliputi rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, Teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan metode analisis data.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat merupakan gambaran umu perusahaan, yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta uraian tugas masing-masing bagian dalam perusahaan. Bab ini juga berisi analisis dan pembahasan yang meliputi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis pengaruh manajemen konflik dan perubahan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **BAB V PENUTUP**

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran-saran dari penulis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Isu tentang manajemen sumber daya manusia atau *human resources management* (HRM) telah dikaji dan dibahas di banyak literatur. Pada konteks bisnis, sumber daya manusia didefinisikan sebagai orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. Menurut Taufiqurokhman (2009), sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri.

HRM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Dengan kata lain, HRM adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh karyawan yang dapat mengelola organisasi tersebut ke arah kemajuan yang diinginkan. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Karena itu, manajer di setiap level harus memperhatikan HRM.

Terdapat beberapa literatur yang menyajikan definisi tentang makna dari HRM ini, di antaranya ialah sebagai berikut:

1. Hasibuan (2008) mendefinisikan HRM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Simamora (2004) mendefinisikan HRM sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu

anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Selain itu, HRM memiliki beberapa fungsi. Dessler (2010) membagi ruang lingkup HRM menjadi dua, sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Manajerial

Secara lengkap dalam fungsi manajerial ini terdapat beberapa aktivitas fisik yang mewakili proses manajemen, fungsi tersebut ialah :

- a. Perencanaan (*Planning*), yakni menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yakni menggerakkan organisasi sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal. Dengan cara mengadakan pembagian tugas, pengelompokan karyawan berdasarkan pekerjaan.
- c. Pengarahan (*Directing*), yakni fungsi pengarahan yang pada pelaksanaannya seperti menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang (stimulus), hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih. Fungsi ini dilakukan setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan.
- d. Pengendalian (*Controlling*), yakni tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*), yakni usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.
- b. Pengembangan (*Development*), yakni proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi (*Compensation*), yakni pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.
- d. Integrasi (*Integration*), yakni usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan kerja.

- e. Pemeliharaan (*Maintenance*), yakni bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan
- f. Pemutusan (*Separation*), yakni kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah waktunya dianggap sudah cukup untuk bekerja di dalam perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

Apabila fungsi-fungsi manajemen personalia tersebut dilaksanakan dengan optimal dalam suatu organisasi. Hal ini akan membuat karyawan terdorong untuk memberikan sumbangan yang berguna dalam memajukan organisasi.

## **2.1.2 Manajemen Konflik**

### **2.1.2.1 Definisi Manajemen Konflik**

Terminologi konflik sering digunakan dalam diskusi sehari-hari. Konflik berasal dari kata kerja latin, "*configure*" yang artinya perselisihan atau pertentangan. Terdapat beberapa literatur yang menyajikan definisi konflik, sebagai berikut:

1. Pruitt dan Rubin (2004) mendefinisikan konflik sebagai sebuah persepsi mengenai perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*), atau suatu kepercayaan beranggapan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat menemui titik temu yang sepaham.
2. Killman dan Thomas (1974) mendefinisikan konflik sebagai kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang telah dikemukakan tersebut dapat mengganggu, bahkan menghambat tercapainya emosi atau stress yang mempengaruhi efisiensi dan produktifitas kerja. Konflik dapat menjadi positif sejauh ia memperkuat kelompok dan menjadi negatif sejauh ia bergerak melawan struktur.
3. Muspawi (2014) menyatakan bahwa konflik dapat dipahami sebagai suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Berdasarkan dua definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan bentuk hubungan interaksi satu individu dengan individu lain atau satu kelompok dengan kelompok lain, di mana masing-masing pihak secara sadar, berkemauan, berpeluang dan berkemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu yang diangkat dan dipermasalahkan antara yang satu dengan yang lain berdasarkan alasan tertentu.

Definisi konflik membawa kita pada pentingnya pengelolaan yang baik untuk mengatur konflik tersebut dalam sebuah organisasi. Manajemen konflik (*conflict management*) ialah ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya

kenyataan bahwa mereka harus saling berbagi dengan sumber daya yang terbatas, kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi Zainal,*dkk* (2014). Hal ini menekankan bahwa manajemen konflik perlu dilakukan untuk mengelola pertentangan yang terjadi di dalam organisasi dengan menggunakan berbagai strategi agar dapat berdampak positif dalam pencapaian organisasi sehingga memberikan keuntungan bagi organisasi.

#### **2.1.2.2 Jenis-jenis Manajemen Konflik**

Sementara itu, konflik dapat dipahami menurut tujuan dan dampaknya. Muslich (1991) menguraikan bahwa apabila dilihat dari berfungsi atau tidaknya suatu konflik, maka konflik itu dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

##### **1. Konflik Fungsional**

Konflik yang memang bertujuan dan mempunyai dampak atau kegunaan yang positif bagi pengembangan dan kewajaran organisasi. Persoalan yang menyebutkan terjadinya konflik hanya semata-mata pada persoalan bagaimana organisasi dapat mencapai suatu taraf kemajuan tertentu yang diinginkan bersama oleh seluruh para anggota organisasi, bukanlah segolongan atau kelompok tertentu saja. Jadi hanya berhubungan dengan prospek kemajuan organisasi secara keseluruhan di masa datang.

##### **2. Konflik Non-fungsional**

Konflik yang sama sekali tidak berkaitan dengan prospek kemajuan organisasi. Konflik yang terjadi hanya benar-benar berkaitan dengan misalnya "*human interest*", sentimen pribadi para anggota organisasi. Demikian juga atas intrik-intrik pribadi, golongan yang *human interest*nya sama. Permasalahan kurang ada relevansi dengan prospek organisasi. Jika dilihat dari pelaku dalam organisasi, maka konflik dapat dibagi menjadi :

a. Konflik Internal Individu-individu

Konflik yang terjadi pada individu anggota organisasi. Masalah yang menyebabkan terjadinya konflik selain berhubungan dengan masalah *industrial relation* antara lain adalah tentang kepastian individu tersebut terhadap masa depan profesi dan karier pekerjaan, apakah mempunyai prospek yang baik atau tidak. Bagaimana kondisi jaminan sosial ekonomi yang diterima dari organisasi, apakah dapat mencukupi atau tidak, dan lain-lain. Sementara yang berhubungan dengan masalah di luar *industrial relation*, dapat disebutkan antara lain pengaruh dari pihak keluarga yang menghadapi berbagai masalah, dan lain-lain. Sehingga di dalam diri individu yang bersangkutan terjadi konflik yang dapat mempengaruhi performancenya dalam pekerjaan.

b. Konflik antara Individu dalam Suatu Organisasi.

Konflik ini timbul oleh karena adanya ketidaksesuaian cara pandang terhadap masalah tertentu antara individu yang satu dengan individu yang lain dalam suatu organisasi. Penyebabnya adalah perbedaan kepribadian. Masalah-masalah yang menyebabkan terjadinya konflik dapat bermacam-macam, bisa dalam bentuk perbedaan posisi pekerjaan dalam organisasi ataupun masalah-masalah pengaturan kerja yang kurang adil.

c. Konflik antar Individu dan Kelompok dalam suatu Organisasi

Konflik yang terjadi antara individu tertentu dengan kelompok pekerja. Konflik ini terjadi biasanya dalam hubungan industrial organisasi. Misal sangsi dan tekanan kelompok terhadap individu atas pekerjaan yang ditentukan kelompok organisasi, sehingga individu yang bersangkutan merasa tertekan karenanya.

d. Konflik antara Kelompok Kerja dalam Suatu Organisasi

Konflik ini terjadi lebih disebabkan karena perbedaan kepentingan dan unsur-unsur penyebabnya antara lain karena perbedaan mengambil peran dan penempatan sumber daya yang tersedia, perolehan kontraprestasi, dan lain-lain.

e. Konflik antara Organisasi

Konflik ini adalah konflik yang biasa terjadi karena perbedaan prinsip, konsep, strategi dan sistem yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan. Disamping itu juga karena perbedaan pemikiran oleh satuan (unit-unit) organisasi, atas suatu proses dan hasil kerja yang akan dan telah dicapai oleh induk organisasi.

### **2.1.2.3 Indikator Manajemen Konflik**

Istomo (2013) memberikan beberapa indikator dari manajemen konflik sebagai berikut:

1. Keterbatasan Sumber Daya

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

## 2. Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap 19 bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

## 3. Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggu perasaan orang yang tidak memahaminya.

## 4. Perbedaan Individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

#### 2.1.2.4 Penyelesaian Konflik

Stevenin dalam Handoko (2001) menyatakan bahwa terdapat lima langkah meraih kedamaian dalam konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

2. Diagnosis

Langkah ini menjadi langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

3. Menyepakati suatu solusi

Kumpulkan masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Sering penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik, carilah yang terbaik.

4. Pelaksanaan

Perlu diingat bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.

5. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan coba lagi.

### **2.1.3 Perubahan Lingkungan Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Perubahan Lingkungan Organisasi**

Perubahan akan selalu terjadi sehingga suatu organisasi dapat bertahan dan bersaing jika dapat melakukan sebuah perubahan, perubahan yang mengarah terhadap peningkatan kualitas organisasi. Menurut Robbins & Coulter (2010), pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan bahwa perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur, dan teknologi. Dengan kata lain, perubahan lingkungan organisasi merupakan perubahan terhadap komponen-komponen organisasi dalam hal ini baik struktur, strategi, sistem, dan perilaku karyawan dengan tujuan meningkatkan efektifitas dari perusahaan.

#### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan lingkungan organisasi**

Terdapat beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan. Berikut beberapa faktor yang dijelaskan oleh Robbins dan Coulter (2010).

##### **1. Persaingan**

Pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitif terhadap lingkungannya.

## 2. Kejutan Ekonomi

Kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksi seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini .

## 3. Teknologi

Hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

## 4. Tren Sosial

Perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.

## 5. Politik

Suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

### **2.1.3.3 Indikator Perubahan Lingkungan Organisasi**

Menurut NitiseMITO (2000) terdapat tiga indikator perubahan lingkungan organisasi yang dapat diukur melalui :

#### **1. Suasana kerja**

Kondisi kerja yang menyenangkan, nyaman, dan aman bagi setiap karyawan yang ada didalamnya. Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 1996).

#### **2. Hubungan dengan rekan kerja**

Hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tak ada saling intrik sesama rekan sekerja. Salah satu factor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **3. Tersedianya fasilitas kerja**

Tersediaanya peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap akan menunjang proses karyawan dalam bekerja.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau kemampuan kerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010) menjelaskan bahwa kinerja

merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2004) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk tanggung jawab dan keberhasilan karyawan. Hal ini dibutuhkan agar pelaksanaan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan 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 akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).

##### **2. Faktor Motivasi**

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

untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang karyawan harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bangun (2012) untuk mengukur kinerja karyawan terdapat lima indikator yang dapat diukur melalui :

1. Kuantitas

Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan untuk melakukan kerjakerja organisasi. Dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus di hasilkan per orang per satu jam kerja dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tapi dilihat dari kecakapan dan juga hasil.

3. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karna

ketergantungan dengan pekerjaan lainnya. Dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline yang telah ditentukan dan memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan

#### 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang di tentukan. Dengan datang tepat waktu dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah di tentukan.

#### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya. Dengan membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan, menghargai rekan kerja satu sama lain, dan bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang pernah mengangkat tema yang sama dengan pokok pembahasan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian di antaranya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

No.	Tahun	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Keterangan
1.	2015	Maulana	Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PDAm Tirta Moedal Kota	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan konflik dan lingkungan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan kuesioner dan

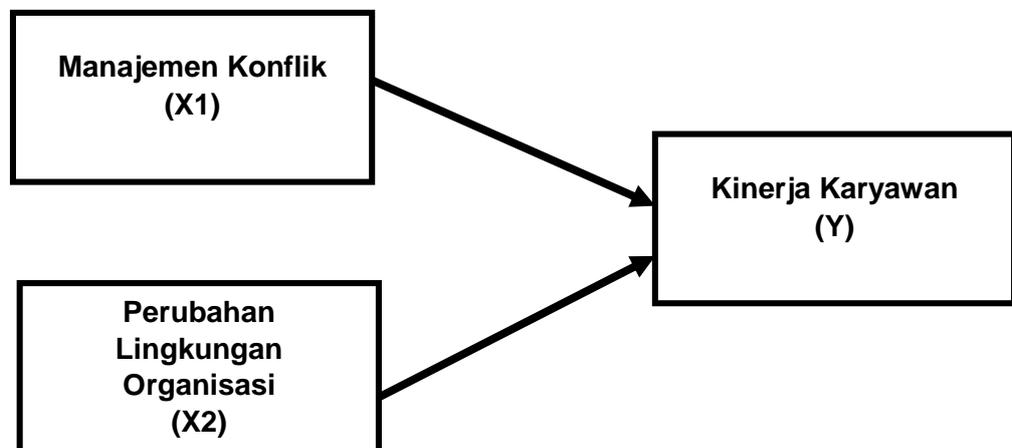
			Semarang)	dokumentasi dengan Teknik pengambilan sampel proporsional random sampling. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. serta adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
2.	2013	Istomo	Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan kuesioner. Hasil Penelitian menunjukkan manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	2017	Piana	Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang 16 Ilir Palembang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan konflik terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan Teknik pengumpulan kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan tingkat konflik kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	2016	Palgunadi	Pengaruh Manajemen Konflik dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Papua	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan manajemen konflik dan perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan metode kuantitatif serta dengan menggunakan Teknik sampel nonprobability. Hasil Penelitian menunjukkan Manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

				Perubahan organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	2017	<b>Josephine dan Harjanti</b>	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jenis penelitian menggunakan data kuantitatif dilakukan melalui kuesioner dan menggunakan skala likert untuk mengukur variabel. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja sebagai variable intervening antara pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
6.	2015	<b>Ardiyansah et al.</b>	Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Haka Sarana Investama	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Haka Sarana Investama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan variabel lingkungan kerja sama-sama mempengaruhi produktivitas karyawan.
7.	2018	<b>Andanan</b>	Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 02 Tanggamus	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 02 Tanggamus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup erat antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja guru. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa semakin tinggi manajemen konflik dilaksanakan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja guru.

Tabel 2.1 Tinjauan penelitian terdahulu

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang telah dikemukakan, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2018), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini ialah sebagai berikut :

- H1 : Manajemen konflik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah.
- H2 : Perubahan lingkungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah.
- H3 : Perubahan lingkungan organisasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Kars Inti Amanah.