

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu, baik dilihat dari sudut perkembangan teknologi dan metode kerja yang baru, harus menjadi perhatian perusahaan dan respon yang baik dari perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan atau instansi lain, karena pentingnya unsur manusia dalam menjalankan suatu pekerjaan maka perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan. Karyawan merupakan factor penting dalam setiap organisasi baik dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Dalam Kajian pustaka ini penulis mengumpulkan data-data dari berbagai sumber baik itu berupa buku-buku Manajemen Sumber Daya Manusia, jurnal-jurnal, dan dari teori-teori yang penulis dapatkan dari hasil semasa kuliah.

##### **2.1.1 Pengertian MSDM ( Manajemen Sumber Daya Manusia )**

SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan), atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan

organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang. Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli.

Menurut *Mathis & Jacson* (2012:5) adalah :

“Sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan”.

Menurut *Handoko* (2011:4) adalah :

“Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”

Menurut *Flippo dalam Hasibuan* (2013:11) adalah :

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dan masyarakat”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk

mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen dan Operasionalisasi Sumber Daya Manusia**

Sudah merupakan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia seperti halnya fungsi umum, yaitu :

#### 1. Fungsi Manajerial terdiri dari :

- a. Perencanaan (*planning*) Perencanaan dapat diartikan sebagai proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin di capai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya manusia secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerpakan rencana.
- c. Pengarahan (*directing*) Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.
- d. Pengendalian (*controlling*)

Bagian terakhir dari proses manajemen sumber daya manusia adalah pengendalian. Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan

organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya.

2. Fungsi Operasional terdiri dari:

- a. Pengadaan tenaga kerja (SDM) terdiri dari :
  1. Perencanaan sumber daya manusia
  2. Analisis jabatan
  3. Penarikan pegawai
  4. Penempatan kerja
  5. Orientasi kerja
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
  1. Pendidikan dan pelatihan
  2. Pengembangan karier
  3. Penilaian prestasi kerja
- c. Kompensasi/pemberian balas jasa mencakup :
  1. Kompensasi langsung yang terdiri dari
    - a. gaji/upah
    - b. insentif
  2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari
    - a. keuntungan (benefit)
    - b. pelayanan/kesejahteraan
- d. Pengintegrasian mencakup :
  1. Kebutuhan karyawan
  2. Motivasi karyawan
  3. Kepuasan Karyawan

4. Displin kerja
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
1. Komunikasi kerja
  2. Kesehatan dan keselamatan kerja
  3. Pengendalian konflik kerja
  4. Konseling kerja
- f. Pemutusan hubungan kerja yang mencakup pemberhentian karyawan, terdiri dari :
1. Pensiun
  2. Pemberhentian atas permintaan sendiri
  3. Pemberhentian langsung oleh perusahaan
  4. Pemberhentian sementara

Aspek lain dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan, pemilik dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu kepemegangan saham, karyawan dan masyarakat luas.

Berbagai kegiatan dalam rangka manajemen sumber daya manusia seperti dikemukakan di atas apabila terlakasan secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan. Pelaksanaan berbagai fungsi sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia

yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan semangat sumber daya manusia dalam berkarya.

### **2.1.3 Pengertian kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengannya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya.

Berikut adalah definisi-definisi tentang kedisiplinan menurut para ahli yang penulis susun diantaranya :

*Hasibuan* (193:2013), mengemukakan bahwa :

“Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Hal ini akan mendorong gairah kerja,

semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi”.

*Sutrisno* (89:2013), mengemukakan bahwa :

“perilaku seseorang dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis”.

*Hasibuan* (dalam Putri, 135:2013), mengemukakan bahwa :

“Suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan baik yang tertulis maupun tidak”.

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan suatu kondisi seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas, tanggung jawab, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan baik yang tertulis maupun tidak.

### **1. Pentingnya Disiplin Kerja**

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu energi. Selain itu disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan dan kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, atau pencucian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.

Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki. (Tohardi 2002).

### **2. Jenis-jenis kedisiplinan**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Tindakan disiplin berlaku bagi semua, kepada siapapun yang melanggar akan

dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi pimpinan.

Menurut A.A. Anwar Mangkunegara (2011:129) bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

### **3. Pendekatan kedisiplinan**

Menurut Benyamin Spock menyebutkan pendekatan didalam kedisiplinan ada 3 (tiga) yaitu :

a. Disiplin otoriter

Disiplin otoritarian hampir identik dengan pengendalian tingkah laku berdasarkan tekanan, dorongan, pemaksaan dari luar diri seseorang. Pada pendekatan ini hukuman dan ancaman dapat dipakai untuk memaksa, menekan, mendorong seseorang mematuhi dan menaati peraturan.

b. Disiplin lunak (permisif)

Dalam disiplin ini seseorang dapat bertindak menurut keinginannya. Dibebaskan untuk mengambil keputusan sendiri dan bertindak sesuai dengan keputusan yang diambilnya itu.

c. Disiplin demokratis

Pendekatan disiplin demokratis dilakukan dengan member penjelasan, diskusi dan penalaran untuk membantu anak memahami mengapa diharapkan mematuhi dan menaati peraturan yang ada. Teknik ini menekankan aspek edukatif bukan aspek hukuman.

#### **4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan**

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi. Disiplin yang terbaik adalah jelas disiplin diri karena sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya dipekerjaan, dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif.

Singodimedjo dalam Barnawi (2012: 116-118) menyatakan tujuh faktor eksternal yang mempengaruhi disiplin pegawai yaitu :

- 1) Kompensasi Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja. Pegawai cenderung akan mematuhi segala peraturan apabila ia merasa kerja kerasnya akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan jerih payah yang diberikan oleh pimpinan, apabila para guru atau pegawai memperoleh kompensasi memadai, mereka akan bekerja dengan tekun disertai dengan perasaan senang.

- 2) Keteladanan pimpinan sangat dibutuhkan oleh setiap bawahan diorganisasi manapun. Pemimpin adalah panutan. Ia merupakan tempat bersandar bagi para bawahannya. Pemimpin yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin kerja bagi pegawainya. Demikian pula sebaliknya, pemimpin yang buruk akan sulit mengadakan disiplin kerja bagi para bawahannya. Oleh karena itu, pimpinan harus dapat menjadi contoh bagi para bawahannya jika menginginkan disiplin kerja yang sesuai dengan harapan.
- 3) Aturan yang pasti Disiplin kerja tidak akan terwujud tanpa adanya aturan pasti yang dapat menjadi pedoman bagi bawahan dalam menjalankan tugasnya. Aturan yang tidak jelas kepastiannya tidak akan mungkin bisa terwujud dalam perilaku bawahan. Setiap bawahan tidak akan percaya pada aturan yang berubah- ubah dan tidak jelas kepastiannya. Aturan yang pasti ialah aturan yang dibuat tertulis yang dapat menjadi pedoman bagi pegawai dan tidak berubah- ubah karena situasi dan kondisi.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan apabila terdapat pelanggaran disiplin kerja, pimpinan harus memiliki keberanian untuk menyikapi sesuai dengan aturan yang menjadi pedoman bersama. Pimpinan tidak boleh bertindak diskriminasi dalam menagani pelanggaran disiplin kerja.
- 5) Pengawasan pemimpin sangat diperlukan untuk memastikan segala kegiatan berjalan sesuai dengan standar peraturan. Pengawasan yang lemah memberi

kesempatan bawahan melanggar peraturan. Pengawasan sangat penting mengingat sifat dasar yang ingin bebas tanpa terikat oleh aturan.

- 6) Perhatian kepada para pegawai-pegawai tidak hanya membutuhkan kompensasi yang besar, tetapi perlu juga perhatian dari atasannya. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi pegawai ingin didengar dan selanjutnya diberikan masukan oleh pimpinan, pimpinan yang suka memberika perhatian kepada pegawainya akan menciptakan kehangatan hubungan kerja antara atasan dengan bawahannya . pimpinan yang semacam itu akan dihormati dan dihargai oleh para bawahannya. Pegawai yang segan dan hormat kepada pimpinan akan memiliki disiplin kerja yang sesungguhnya. Yaitu, disiplin kerja yang penuh kesadaran dan kerelaan dalam menjalaninya.
- 7) Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin Kebiasaan-kebiasaan positif itu, diantaranya :
  - a) mengucapkan salam dan berjabat tangan apabila bertemu.
  - b) saling menghargai antar sesama rekan.
  - c) saling memperhatikan antar sesama rekan.
  - d) memberitahu saat meninggalkan tempat kerja kepada rekan.

## **5. Dimensi dan indikator kedisiplinan**

Berikut ini adalah dimensi dan indikator disiplin kerja menurut Malayu S. P Hasibuan (2013:195) mengemukakan bahwa :

1. Pengukuran waktu secara efektif

Dimensi pengukuran waktu secara efektif diukur dengan menggunakan indikator dua yaitu:

- a. Ketaatan
  - b. Ketepatan
2. Tanggug jawab dalam pekerjaan dan tugas

Dimensi tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- a. Motivasi
  - b. Loyalitas
  - c. Pekerjaan
  - d. Pakaian
3. Absensi

Dimensi Absensi diukur dengan menggunakan tiga indikator

- a. Jam Kerja
- b. Meninggalkan tempat kerja
- c. Tidak masuk kerja
- d. Cuti

#### **2.1.4 Pengertian konflik**

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik di perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintangai hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara

setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain.

Konflik di dalam pekerjaan juga di sebut, segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Konflik Di dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya, sumber daya yang terbatas atau kegiatankegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Konflik di dalam perusahaan tidak bisa dielakan tetapi bisa di minimalisir untuk tujuan-tujuan perusahaan agar karyawan berfikir kritis, apatis dan produktif.

Berikut pengertian tentang konflik kerja yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

M. Afzalur Rahim (2011:16) menyatakan bahwa :

“Suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalan baik di intra individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok, ataupun organisasi”.

Leopod Von wise (dalam Soerjono soekanto 2012), menyatakan bahwa :

“suatu proses sosial dimana orang perorangan atau kelompok manusia berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi tujuannya dengan jalan menentang pihak lain disertai dengan ancaman dan kekerasan.”

White & Bednar (word press, 2013), menyatakan bahwa :

“suatu interaksi antara orang-orang atau kelompok yang saling bergantung merasakan adanya tujuan yang saling bertentangan dan saling mengganggu satu sama lain dalam mencapai tujuan itu”.

Bedasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidak sesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperbutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

### **1. Bentuk dan jenis-jenis konflik kerja**

Bentuk-bentuk konflik yang biasa terjadi dalam perusahaan diantaranya yaitu meliputi :

- a. Konflik hierarki (*hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan karyawan dan lain-lain.
- b. Konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari berbagai macam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan personalia.
- c. Konflik staf dengan kepala unit (*line staff conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang

berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh : Karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.

- d. Konflik formal-informal (*formal-informal conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh : Pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Sedangkan beberapa jenis konflik kerja yang biasa terjadi dalam suatu perusahaan diantaranya yaitu :

- a. Konflik dalam diri seseorang. Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.
- b. Konflik antar-individu. Konflik antar individu seringkali terjadi karena adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan, konflik antar individu ini biasanya akan berkelanjutan apabila tidak ada konsekuensi serta pihak-pihak yang lebih dan berpengaruh di dalam konflik tersebut untuk memadamkannya.
- c. Konflik antar-anggota kelompok. Suatu kelompok dapat mengalami konflik Substantif dan afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik Substantif. Sedangkan konflik

afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.

- d. Konflik antar-kelompok. Konflik antar-kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar keinginan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.
- e. Konflik intra-perusahaan. Konflik intra-perusahaan meliputi empat sub jenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini staf dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.
- f. Konflik antar-perusahaan. Konflik antar-perusahaan dapat terjadi karena mereka mempunyai ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap perusahaan itu, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital perusahaan.

## **2. Pandangan tentang konflik**

Robbin dalam wikipedia (1996:431) mengatakan konflik dalam organisasi disebut dengan *The Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa disisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tapi disisi lain kebanyakan

kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasi konflik. Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian antara lain :

- a. Pandangan tradisional (*the traditional view*), Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah Violence, destruction dan irrationality. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan diantara orang-orang dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
- b. Pandangan hubungan manusia (*the human relation view*), Konflik dipandang sebagai peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan antar manusia, serta merasionalkan eksistensinya sehingga tidak dapat dihilangkan, dan bahkan adakalanya bermanfaat pada kinerja individual/kelompok ataupun organisasi. Jadi kemungkinan konflik ialah hal yang wajar dan tidak terelakan dalam setiap kelompok, suatu peristiwa alamiah dalam kelompok maupun organisasi.
- c. Pandangan Intreksionis (*the intraction view*), konflik di pandang bahwa kelompok yang kooperatif, tenang damai dan serasi cenderung menjadi apatis, stres, tidak tanggap terhadap kebutuhan maupun inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dalam pendekatan ini mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimal berkelanjutan dari suatu konflik sehingga cukup cukup membuat kelompok itu tetap semangat, kritis diri dan kreatif. konflik bukan hanya sesuatu pandangan yang positif dalam sebuah

kelompok, tetapi mutlak perlu bagi sebuah kelompok agar bekerja secara efektif.

### **3. Kerugian dan manfaat konflik**

Pada tingkat hubungan antar-pribadi, konflik dapat merusak kerjasama kelompok. Ketidakpercayaan dapat tumbuh di antara orang-orang yang semestinya mengkoordinasikan tugas-tugas atau kegiatan mereka. Salah satu akibat individual dari konflik adalah timbulnya perasaan kalah dalam diri seseorang. Seorang manajer harus menjaga akibat-akibat tersebut tidak sampai membawa dampak yang tidak produktif bagi organisasi.

Sementara itu manfaat yang dapat diperoleh dari konflik kerja yang terjadi dalam perusahaan antara lain :

- a. Memunculkan masalah-masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
- b. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Situasi konflik mendorong orang-orang untuk lebih kreatif dan memunculkan gagasan-gagasan yang baru.
- c. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan. Dalam suatu perusahaan sering terdapat keputusan yang buruk karena orang-orang terlalu cepat setuju pada suatu pemecahan masalah. Dengan adanya konflik, masalah dapat ditelaah lebih seksama dari berbagai sudut pandang sehingga cenderung menghasilkan keputusan yang lebih baik.
- d. Mengurangi kebosanan. Dengan adanya konflik, maka kehidupan berorganisasi akan teras lebih bervariasi, tidak datar saja.

#### **4. Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik**

Menurut Mangkunegara (2011:156) mengemukakan penyebab terjadinya konflik dalam organisasi, antara lain :

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

Menurut Schmuck (dalam Soetopo, 2010) mengemukakan empat faktor terjadinya konflik, antara lain :

- a. Adanya perbedaan fungsi dalam organisasi
- b. Adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub-sistem
- c. Adanya perbedaan peranan
- d. Adanya tekanan yang di paksakan dari luar organisasi

Dari penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sumber-sumber konflik meliputi antara lain, adanya perbedaan dalam tujuan organisasi, perbedaan pendapat serta adanya sebuah perbedaan fungsi dalam organisasi.

## **5. Dimensi dan Indikator Konflik**

Berdasarkan indikatornya, Robbins yang dialih bahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka (1996:430) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (Functional Conflict), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (Dysfunctional Conflict), yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator konflik fungsional dan disfungsional sebagai berikut :

### 1. Konflik fungsional :

- a. Bersaing untuk meraih prestasi.
- b. Pergerakan positif menuju tujuan.
- c. Merangsang kreatifitas dan Inovasi.
- d. Dorongan melakukan perubahan..

### 2. Konflik Disfungsional :

- a. Mendominasi diskusi.
- b. Tidak senang bekerja dalam kelompok.
- c. Benturan kepribadian.
- d. Perselisihan antar individu.
- e. Ketegangan.

### **2.1.5 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja atau dalam istilah asingnya disebut morale merupakan hal yang harus di miliki oleh setiap karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat, oleh karena itu selayanknya setiap perusahaan selalu berusaha agar semangat

kerja karyawan nya meningkat. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka dapat di harapkan aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berikut pengertian semangat kerja yang di kemukakan oleh para ahli di antaranya adalah :

Nitisemito (2011) mengemukakan bahwa :

“Suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif”.

Haddock dalam Ngambi (2011) mengemukakan bahwa :

“sebagai suatu konsep yang mengacu pada seberapa positif perasaan kelompok terhadap organisasi”.

Seroka dalam Ngambi (2011) mengemukakan bahwa :

“sebagai kepercayaan atau keoptimisan individu atau kelompok terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kedisiplinan dan kesediaan individu dalam kegiatan organisasi”.

Dari beberapa pengertian semangat kerja di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah gambaran perasaan, keinginan atau kesungguhan individu/kelompok terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kedisiplinan dan kesediaan individu dalam kegiatan organisasi untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat.

## **1. Pentingnya Semangat Kerja**

Dengan adanya semangat kerja tersebut, maka pekerjaan akan lebih cepat di selesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat di perkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin. dan sebagainya. Oleh karena itu maka sudah selayaknya apabila setiap perusahaan selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai moral kerja tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi di harapkan semangat kerja akan meningkat. Karena itulah semangat kerja pada hakekatnya adalah perwujudan dari moral kerja yang tinggi. Dengan semangat kerja yang tinggi maka karyawan diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, dan pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan motivasi yang tepat di berikan kepada karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam malakukan tugasnya, karena dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasaranya, kepentingan-kepetingan pribadi para karyawan tersebut akan terpelihara juga.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Peningkatan semangat kerja dalam suatu perusahaan dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan pada perusahaan dan sebaliknya karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

Banyak faktor – faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang diungkapkan oleh para ahli. Salah satunya adalah Nitisemito . Menurut Nitisemito dalam Tohardi (2002 ), faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah :

- a. Gaji yang cukup Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada pegawainya. Pengertian cukup disini relatif, artinya mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, para karyawan membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani adalah menyediakan tempat ibadah, menghormati kepercayaan orang lain.
- c. Perlu menciptakan suasana santai suasana rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bagi para karyawan. Untuk menghindari hal tersebut, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai seperti rekreasi bersama-sama, mengadakan pertandingan olahraga antar karyawan dan lainnya.
- d. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat, artinya menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka. Ketidaktepatan dalam penempatan karyawan bisa membuat karyawan tidak bisa maksimal dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. Perasaan aman dan masa depan Semangat kerja akan terpuuk apabila para karyawan mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka,

kestabilan perusahaan biasanya modal yang dapat diandalkan untuk menjamin rasa aman bagi.

- f. Fasilitas yang memadai Fasilitas yang memadai untuk karyawan hendaknya perlu disediakan oleh setiap perusahaan . Hal tersebut akan menimbulkan rasa senang dan akan menimbulkan semangat kerja karyawan.

Faktor-faktor sangat mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor tersebut karena apabila semangat kerja karyawan menurun dan berada pula pada tingkat yang rendah maka akan sangat merugikan pihak perusahaan.

### **3. Cara Meningkatkan Semangat Kerja**

Pembinaan semangat kerja karyawan perlu dikatakan terus-menerus agar mereka menjadi terbiasa memiliki semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah. Dengan kondisi, demikian, para karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan kreatif. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan hidup karyawan di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan, perusahaan dalam hal ini pimpinan selalu berupaya untuk memelihara semangat kerja karyawan dengan melakukan berbagai cara. Menurut Bruce (2000:6), bahwa pimpinan memiliki langkah-langkah dalam menciptakan semangat kerja dalam diri karyawan, yaitu sebagai berikut :

*a. Become a Genuine and Authentic Manager*

Pimpinan hendaknya memberikan perhatian khusus pada karyawan dan membuat mereka merasa special dan dinilai.

*b. Tune Into the Emotional Needs of your Employes*

Mengetahui dan dapat memahami kebutuhan akan persahaan karyawan merupakan cara untuk meyakinkan mereka bahwa keinginan dan kebutuhan akan dapat terpenuhi.

c. *Taking Care of Talent*

Untuk dapat menciptakan iklim yang kreatif di dalam organisasi, pimpinan perlu melatih karyawannya untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan bakatnya. Sehingga pimpinan dapat melibatkan seluruh karyawan dalam kegiatan organisasi dan menjadikan mereka sebagai bagian kegiatan terpenting dari kegiatan tersebut.

d. *Giving Feedback to Build Morale Employee*

Memberikan tanggapan yang tulus dan positif terhadap pekerja yang dilakukan karyawannya merupakan masalah yang positif bagi karyawan dan membuat mereka merasa diperhatikan.

e. *Alter The Work Enviroment*

Pimpinan perlu menciptakan lingkungan kerja yang penuh semangat, dimana setiap karyawannya dapat merasa nyaman, dan tidak jenuh.

Berdasarkan pendapat bruce tersebut, maka pimpinan atau pihak perusahaan harus dapat mengupayakan untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya,

hendaknya pimpinan dapat menempatkan dirinya bersama-sama dengan para bawahannya, sehingga pimpinan dapat mengetahui ada atau tidaknya semangat kerja yang tinggi dari para karyawan.

#### 4. Dimensi dan Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang terbuntut positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritikan yang bersifat membangun dari luang lingkup pekerjaanya demi kemajuan di perusahaan tersebut, namun semangat kerja akan berdapampak buruk jika karyawan dalam satu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal ini dikerenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikiranya. dan salah satu nya berdapampak pada naiknya tingkat absensi karyawan, rata-rata tingkat absensi karyawan yang wajar berada di bawah 3 persen (Murdiartha, dkk, 2001:93).

Berikut adalah beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2002:427), diantaranya adalah sebagai berikut :

##### 1. Naiknya produktivitas karyawan

Dimensi naiknya produktivitas karyawan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Menyelesaikan tugas tepat waktu
- b. Tidak menunda pekerjaan

##### 2. Absensi yang rendah

Dimensi absensi yang rendah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- a. Keterlambatan
- b. alpa
- c. cuti

d. sakit

3. Labour turn over yang menurun.

Dimensi labour turn over yang menurun diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. setia terhadap perusahaan
- b. senang bekerja di dalam perusahaan

4. Berkurangnya kegelisahan

Dimensi berkurangnya kegelisahan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

- a. kepuasan kerja
- b. ketenangan dalam bekerja
- c. keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
- d. hubungan kerja yang harmonis

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang berkaitan dengan peran kedisiplinan dan konflik pada sejumlah penelitian terdahulu dibawah ini, peneliti memasukan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran originalitas temuan.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Peneliti</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	Pengaruh Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Tunas Artha Mandiri Nganjuk  (Ayu Sulastri 2010)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kedisiplinan dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan.	Menggunakan kedisiplinan sebagai variabel bebas dan semangat kerja karyawan sebagai variabel terikat.	Menggunakan pengaruh lingkungan kerja sebagai salah satu variabel bebas.
2	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di PT. Karya Mandiri Environment  (Husni 2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh konflik kerja yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan	Menggunakan pengaruh konflik sebagai variabel bebas dan semangat kerja karyawan sebagai variabel terikat	Pengaruh stress kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak menggunakannya
3	Pengaruh konflik Kerja dan Interaksi Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan di CV. Dwi Karya Ngawi  (Vivi Indah Lestari 2008)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan.	Menggunakan pengaruh konflik kerja sebagai variabel bebas dan semangat kerja karyawan sebagai variabel terikat.	Menggunakan pengaruh interaksi kerja sebagai salah satu variabel bebas.
4	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau  (Sri Indarti 2009)	Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja	Menggunakan pengaruh disiplin kerja sebagai variabel bebas dan semangat kerja karyawan sebagai variabel terikat.	Menggunakan pengaruh motivasi sebagai salah satu variabel bebas, sedangkan penulis tidak menggunakannya.

5	Pengaruh Kedisiplinan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Mayasari Binangun Medan  (Edi Winata 2015)	Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa kedisiplinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.	Menggunakan pengaruh Kedisiplinan kerja sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat.	Menggunakan pengaruh budaya kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak.
6	Pengaruh Stress kerja dan konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Omega Mas Pasuruan  (Syarifudin Fahmi 2015)	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh Konflik kerja terhadap semangat kerja	Menggunakan pengaruh konflik kerja sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat.	Menggunakan Stress kerja sebagai variabel bebas.
7	The Influence Of The Discipline and Compensation Against Work Spirit In PT. Garuda Milky Artha Surabaya  (Tri Wijayanti 2016)	This research shows that the variable Discipline have influence significanece of work spirit.	Using the Discipline effect as the independent variable and work spirit as the dependent variable.	Using the compensation effect as one of the independent variables.
8	The Effect Of Competence and Work Discipline Towards Work Spirit at PT. Krakatau Argo Logistics  (Ignatius Jeffrey 2015)	Based on the research result shows that the competence and work discipline has a significant impact on work spirit	Using the influence of work discipline as the independent variable	Using competence influence as independent variable and work spirit as dependent variable
9	Pengaruh Konflik Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Indoparts Malang  (Indah Lestari 2013)	Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa konflik kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.	Menggunakan pengaruh konflik kerja sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat.	Menggunakan pengaruh budaya kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak.

10	Pengaruh kepemimpinan dan konflik terhadap Semangat kerja karyawan Pada PT. JASA RAHARJA CABANG SULAWESI UTARA  ( Joni Bauman 2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Konflik kerja terhadap semangat kerja	Menggunakan pengaruh konflik kerja sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat.	Menggunakan pengaruh kepemimpinan sebagai salah satu variabel bebas.
11	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Central Proteinprima Medan  ( Siregar P E 2010)	Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja	Menggunakan pengaruh Disiplin kerja sebagai variabel bebas dan semangat kerja sebagai variabel terikat.	Menggunakan pengaruh Lingkungan Kerja sebagai salah satu variabel bebas.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap instansi dihadapkan pada masalah ketenagakerjaan, salah satu diantaranya yaitu bagaimana agar membuat pegawai bekerja dengan baik. Hal ini merupakan tugas pihak manajemen atau pimpinan dalam usaha mendorong pegawainya untuk bekerja dengan penuh semangat. Dengan demikian diharapkan pegawai instansi tersebut dapat menunjukkan semangat kerja yang optimal.

Kedisiplinan merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan atau kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku. Terjadinya kedisiplinan terhadap semangat kerja karyawan bergantung dari keinginan

seorang karyawan untuk patuh dan taat terhadap peraturan, ketentuan yang berlaku didalam organisasi maupun perusahaan. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

Pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai dapat dilihat dari penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik hal tersebut akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan instansi. Sebaliknya apabila disiplin kerja yang tidak baik dapat menurunkan kualitas kerja pegawainya dikarenakan lingkungan kerja yang kurang mendukung.

### **2.3.1 Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Semangat Kerja**

Beberapa pedoman dalam disiplin, antara lain : disiplin hendaknya dilakukan secara pribadi, disiplin haruslah bersifat membangun, kedisiplinan bagi kesalahan yang lama, keadilan dalam kedisiplinan sangat diperlukan pimpinan seharusnya tidak memberikan kedisiplinan pada waktu bawahan sedang absen, setelah kedisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali. Masalah semangat kerja adalah masalah yang sangat penting dan setiap usaha kerja sama kelompok orang dalam tujuan dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut. Pada hakikatnya semangat kerja dan gairah kerja (moral kerja) bersifat subyektif dalam arti tergantung dari perasaan seseorang berhubungan dengan pekerjaannya. Pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai ditemukan oleh (Husnan 2009 : 86) mengenai pengertian disiplin terhadap semangat kerja menjelaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi mengarah kehasil kerja yang lebih baik dan memuaskan, dimana kedisiplinan itu sendiri sangat erat sekali hubungannya dengan semangat kerja. Oleh karena itu apabila seorang

pegawai sudah memiliki dasar kedisiplinan yang kuat secara tidak langsung pegawai sudah memiliki semangat kerja yang tinggi dan apabila pegawai kurang memiliki kedisiplinan yang kuat otomatis pegawai tersebut tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan pengaruh kedisiplinan terhadap semangat kerja yang pernah diteliti oleh Edi Winata (2015). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Konflik Terhadap Semangat Kerja**

Apabila konflik didalam pekerjaan terus menerus menimpa karyawan maka karyawanpun merasa kurang bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika didalam perusahaan karyawan tidak menemukan lagi iklim kerja yang kondusif maka semangat kerjapun akan menurun. Tetapi semua kembali lagi pada reaksi karyawan itu bagaimana menanggapi atau menyikapi keadaan-keadaan seperti ini.

Adapun teori yang menyatakan hubungan konflik kerja terhadap semangat kerja mengacu pada teori Winardi (2005:169) yang menyatakan bahwa konflik kerja yang positif akan memacu semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan antara konflik kerja terhadap semangat kerja diteliti oleh Husni (2013). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh konflik kerja yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Kedisiplinan dan Konflik Terhadap Semangat Kerja Karyawan**

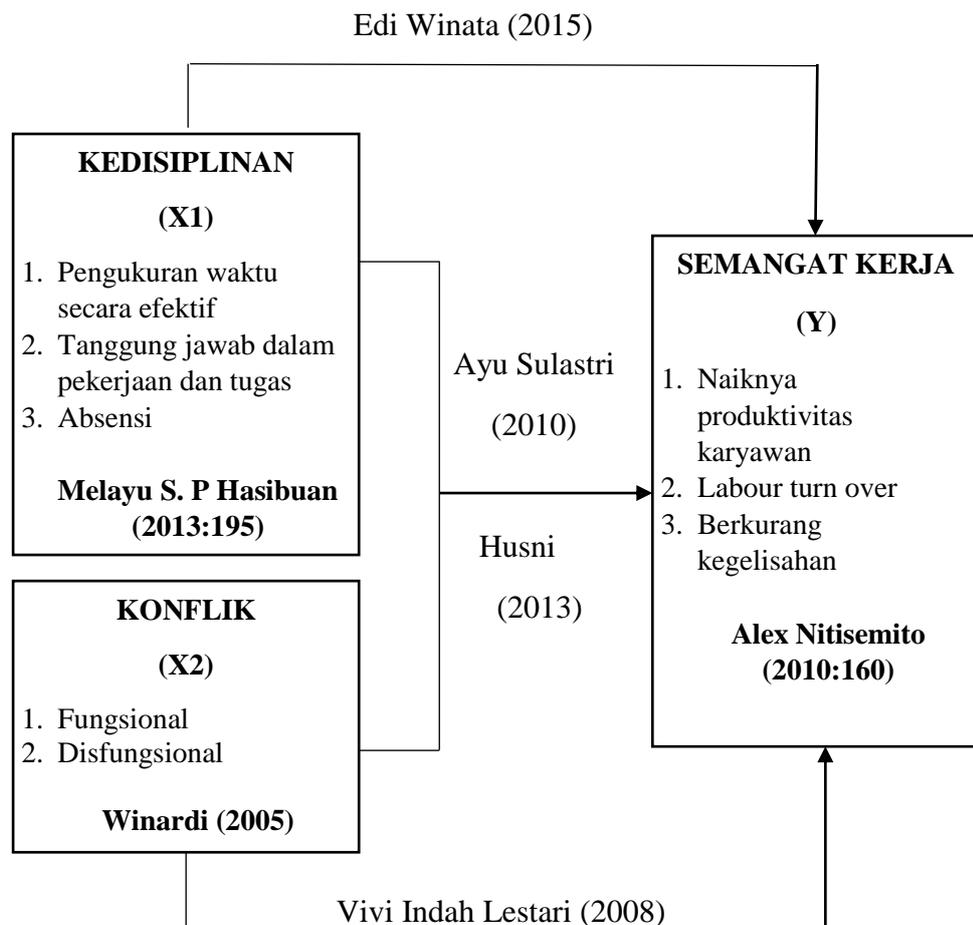
Kedisiplinan merupakan modal utama dalam mencapai suatu keberhasilan dan kesuksesan, ini merupakan hal utama yang harus dipegang teguh sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Oleh karena itu apabila seorang karyawan sudah memiliki dasar kedisiplinan yang kuat secara tidak langsung karyawan sudah memiliki semangat kerja yang tinggi dan apabila karyawan kurang memiliki kedisiplinan yang kuat otomatis karyawan tersebut tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi.

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap organisasi, namun disisi lain menurut (Mitchel, dkk. 2000) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu dapat mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman. Tetapi semua kembali lagi pada reaksi karyawan itu bagaimana menanggapi atau menyikapi keadaan keadaan seperti ini. Jika didalam perusahaan tidak menemukan lagi iklim kerja yang kondusif maka semangat kerja pun akan menurun.

Pengaruh kedisiplinan dan konflik terhadap semangat kerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh husni (2013) dan Ayu

Sulastrri (2010) menunjukkan bahwa pengaruh kedisiplinan dan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka, penulis dapat menggambarkan paradigma penelitian yaitu sebagai berikut :



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Kedisiplinan dan Konflik Terhadap Semangat Kerja Karyawan.

b. Hipotesis secara parsial

1. Terdapat Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan.
2. Terdapat Pengaruh Konflik Terhadap Semangat Kerja Karyawan.