

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang diteliti. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, Kerja Sama Tim, Konflik, dan Kepuasan Kerja Pegawai. Selain memaparkan teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi yang diangkat dalam penelitian ini, penulis juga akan memaparkan teori mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel-variabel tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli.

Menurut Sugiyono (2019:81), teori adalah alur logika atau penalaran, yang merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proposi yang disusun secara sistematis. Secara umum, teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*), dan pengendalian (*control*).

2.1.1 Manajemen

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan,

komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam setiap organisasi. Sehingga manajemen dibuktikan oleh setiap organisasi, tujuannya untuk mengkoordinasikan dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, oleh karena itu akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien tanpa manajemen semua usaha organisasi yang dilakukan akan sia-sia dan pencapaiannya tidak akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Manajemen secara bahasa (etimologi) berasal dari kata “to manage” yang berarti mengurus, mengatur, mengemudikan, mengendalikan, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan, dan memimpin.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi - fungsi manajemen. Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang manajer dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam mencapai tujuan, yaitu perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang manajemen bebrapa diantaranya:

Menurut Daryanto (2022) Manajemen adalah proses, yakni aktivitas yang terdiri dari empat sub aktivitas yang masing-masing merupakan fungsi fundamental. Keempat sub aktivitas itu yang dalam dunia manajemen sebagai P.O.A.C. adalah *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.

Menurut Stephen P.Robbins dan Mary Coulter yang diahlikan bahasa oleh Bangun (2019:7) mendefinisikan bahwa Manajemen mengacu pada proses

mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Menurut Hasibuan (2019:9) mengemukakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses penggunaan sumber daya organisasi dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam organisasi harus menerapkan dan melakukan kegiatan operasional dan kegiatan manajerial. Keberhasilan sebuah perusahaan dapat dilihat dari seberapa baik manajemen dalam perusahaan tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh para manajer untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Menurut Sarinah dan Mardalena, (2019:7) menyatakan ada 4 fungsi dari manajemen, diantaranya:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah pengambilan keputusan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah pengambilan keputusan. Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integrative

yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses mendistribusikan pekerjaan dan tugas-tugas serta mengkoordinasikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Manullang berpendapat bahwa pengorganisasian adalah pengelompokan aktivitas yang akan dilakukan atau pendistribusian tugas dan fungsi kepada setiap individu yang ada dalam organisasi.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan (*Actuating*) adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa. Sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan. *Actuating* merupakan fungsi manajemen secara langsung berusaha merealisasikan keinginankeinginan organisasi, sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan, atasan mengadakan pemeriksaan,

mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatankegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur manajemen adalah komponen-komponen dasar yang membentuk kerangka kerja. Bisa juga diartikan sebagai elemen-elemen pokok yang diperlukan untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan dan sumber daya dalam suatu bisnis. Dengan memahami dan mengelola dengan baik unsur-unsur manajemen, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja mereka, meningkatkan produktivitas, mengatasi tantangan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dapat disimpulkan, unsur manajemen adalah dasar untuk praktik manajemen yang efektif di berbagai tingkat bisnis.

Menurut Hasibuan (2019:10) menjelaskan bahwa manajemen mempunyai enam unsur yang disebut dengan 6M. unsur manajemen adalah:

1. *Man* (Manusia)

Man, yaitu unsur paling mutlak dalam manajemen. Manajemen tidak akan berjalan tanpa manusia. Dalam penjelasannya, manusia dapat digolongkan menjadi dua, yaitu yang memimpin dan dipimpin. Dalam manajemen faktor man adalah yang paling menentukan, manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. *Money* (uang)

Money, yaitu unsur terpenting setelah manusia, manusia dipercaya membutuhkan uang. Uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat

pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. *Materials* (Material)

Material atau bahan mentah atau barang jadi yang diperlukan untuk produksi atau penyediaan layanan. Manajemen material meliputi perencanaan persediaan, pembelian, pengelolaan persediaan, dan distribusi material agar terpenuhi kebutuhan produksi layanan. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

4. *Machine* (Mesin)

Machine adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. *Methods* (Metode)

Methods adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana oprasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waku, serta uang dan aktivitas bisnis.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil prduksi baik barang attau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*)
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan/keuangan (unsur *money*)
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*)
4. Manajemen produksi/operasi (unsur *machines*)
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*)
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna setiap unsur manajemen

2.1.1.4 Pentingnya Manajemen

Menurut Hasibuan (2019), pentingnya manajemen dapat dilihat dari beberapa persepektif:

1. Pencapaian tujuan

Manajemen membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Tanpa manajemen yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai sasarannya.

2. Keseimbangan tujuan

Manajemen menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas

3. Efisiensi dan Efektivitas

Manajemen membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas

4. Adaptasi terhadap perubahan

Manajemen memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis

5. Koordinasi dan Integrasi

Manajemen mengkoordinasi berbagai kegiatan dan mengintegrasikan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama

6. Pengembangan Organisasi

Melalui manajemen yang baik, organisasi dapat terus berkembang dan meningkatkan kinerjanya

7. Pengambilan Keputusan

Manajemen menyediakan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan yang sistematis dan rasional

8. Inovasi

Manajemen mendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi

9. Motivasi

Manajemen yang efektif dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai potensi mereka

10. Stabilitas Organisasi

Manajemen membantu menciptakan stabilitas dan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama suatu organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini lebih jelas, berikut ini beberapa pengertian MSDM menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Mondy dan Martocchio (2019) menyebutkan manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya. Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan asset yang paling berharga di dalam organisasi yaitu orang yang bekerja di sana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Menurut Sedarmayanti (2019) sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan dalam Muhammad Emil Faishal (2019:15) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah proses yang secara bertahap dilakukan dalam upaya mencapai perubahan yang diinginkan. Seperti adanya perencanaan yang sistematis, pengembangan, kontrol jaringan dari

proses yang saling berhubungan yang mempengaruhi dan melibatkan semua anggota dari organisasi. Adapun dalam prosesnya meliputi:

1. Human Resource Planning (Perencanaan Sumber Daya Manusia)

Biasanya perusahaan mengidentifikasi posisi yang kosong dalam suatu pekerjaan, serta melihat apakah ada kelebihan staf atau justru kekurangan tenaga kerja di beberapa jabatan. Sehingga dapat menentukan perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi

2. Job Analysis (Analisis Pekerjaan)

Suatu cara untuk menganalisis dan menjelaskan secara rinci mengenai beban kerja atau job description dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

3. Recruitment and Selection (Rekrutmen dan Seleksi)

Setelah berhasil melakukan analisis pekerjaan, perusahaan akan membuka lowongan kerja untuk melakukan proses rekrutmen karyawan baru. Setelah banyak menerima lamaran kerja, maka akan dilakukan proses seleksi untuk diambil yang terbaik serta memenuhi kebutuhan perusahaan.

4. Orientation and Induction (Orientasi dan Induksi)

Dalam orientasi dan induksi, karyawan akan diberikan informasi mengenai latar belakang perusahaan kemudian dijelaskan tentang bagaimana etika kerja, dan pengenalan dengan karyawan lainnya.

5. Training and Development (Pelatihan dan Pengembangan)

Setiap karyawan akan menjalani program pelatihan sebagai arahan agar dapat bekerja maksimal nantinya. Program ini tidak hanya dilakukan oleh staf baru melainkan juga beberapa staf lama meskipun yang sudah berpengalaman.

Karena, bagi karyawan lama pun perlu untuk mengingat kembali materi pelatihan MSDM yang sudah pernah diberikan sebelumnya, serta dapat melakukan pengembangan potensi yang telah dimiliki.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran penting sumber daya manusia terwujud dalam pelaksanaan kegiatan pembuatan strategi organisasi, perencanaan kegiatan, pelaksanaan kerja dan monitoring jalannya usaha untuk mencapai sasaran organisasi. Alasan lainnya adalah bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari lingkungan internal maupun eksternal, yang pada suatu saat akan dapat mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting bagi organisasi, tidak saja pada level manajerial tetapi juga pada tingkat operasional.

Menurut Sunyoto (2019) menyebutkan bahwa kedua fungsi tersebut memiliki landasan kuat untuk bahan pijakan pada penerapan atau praktik yang diterapkan dalam organisasi. Fungsi-fungsi dimaksud diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Kebutuhan sumber daya manusia Secara umum tujuan strategis perencanaan SDM adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan SDM. Selain itu, juga bertujuan untuk mengembangkan program program dalam rangka meminimalisir penyimpangan-penyimpangan atas dasar kepentingan individu dan organisasi. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka perlu adanya job analysis, yakni proses pendeskripsikan dan pencatatan tentang jabatan/pekerjaan yang didasarkan pada uraian pekerjaan (job description)

yang meliputi komponen-komponen, seperti: tugas-tugas, tujuan, tanggung jawab, kondisi kerja dan karakteristiknya. Setelah itu dibuatlah job specification (spesifikasi jabatan) yang memuat uraian tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta kepribadian yang diperlukan individu untuk melaksanakan jenis jabatan tertentu.

2. Pengadaan staf sumber daya manusia / Rekrutmen

Setelah perencanaan terhadap kebutuhan-kebutuhan dilaksanakan, selanjutnya organisasi berusaha memenuhi kebutuhan tenaga sesuai dengan tipe pekerjaan, jumlah dan karakteristik personalia yang diperlukan. Imron menyatakan, aktifitas pokok fungsi pengadaan antara lain pelaksanaan rekrutmen calon tenaga (job applicants), pelaksanaan seleksi calon tenaga sesuai dengan pekerjaan dan karakteristik tenaga yang diperlukan dan penempatan penugasan/penguasaan staf. Rekrutmen merupakan upaya untuk mencari dan mengamankan calon yang potensial dalam jumlah dan kualitas, sehingga organisasi dapat menyeleksi pegawai yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ada. Penyaringan adalah proses pengumpulan data untuk mengevaluasi dan memutuskan secara hukum siapa yang dapat diangkat sebagai pejabat berdasarkan kepentingan orang dan organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

3. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal), menurut Rowland and Ferris adalah cara menentukan seberapa produktif staf tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif di masa yang akan datang, sehingga baik staf, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan. Dengan penilaian kinerja

karyawan seperti ini, sangat dimungkinkan terbangun etos kerja dan penciptaan produk yang baik sekaligus.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Fungsi ini merupakan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai saat ini dan yang akan datang, dengan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan belajarnya.

5. Penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif

Sebuah lembaga pendidikan yang sudah memiliki jumlah pegawai tertentu harus tetap dipertahankan dengan memberikan penghargaan dan memberikan kondisi kerja yang menarik agar mereka betah di tempat kerja. Sebagai bagian dari upaya ini, lembaga pendidikan harus menciptakan dan memelihara hubungan kerja yang produktif dengan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif. Tanpa sumber daya manusia, barangkali sistem dan infrastruktur secanggih apapun tidak akan dapat menjalankan roda organisasi pendidikan.

2.1.3 Kerja Sama Tim

Kerja Sama Tim yaitu komponen utama yang wajib ada dan menjadi suatu kebutuhan mendasar bagi organisasi maupun perusahaan untuk mencapai tujuan serta keberhasilan kerja. Kerja Sama Tim menjadi suatu tolak ukur terjalannya sinergitas kerja bagi individu yang tergabung dalam sebuah diharapkan mampu memberikan energy positif bagi individu untuk dapat melakukan kerja sesuai porsi kerja yang diberikan.

2.1.3.1 Pengertian Kerja Sama Tim

Kerja sama tim merupakan perpaduan kerja kelompok dengan dukungan berbagai kemampuan dan memiliki tujuan yang jelas dengan didukung pemimpin serta komunikasi guna menghasilkan suatu komunikasi guna menghasilkan suatu komunikasi guna menghasilkan suatu kinerja yang lebih tinggi daripada kinerja individu Sibarani (2018:19).

Kerjasama Tim suatu kolaborasi antara dua orang atau lebih untuk saling berbagi waktu, bakat, dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas dan upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan. Setiap orang dalam kerjasama tim memiliki derajat yang sama penting, memahami peran dan tugas, saling percaya dan mendukung, bertanggung jawab serta saling berhubungan satu sama lain melalui pemimpin yang telah ditunjuk.

Dalam sebuah organisasi setiap karyawan pasti dituntut untuk saling bekerjasama tidak hanya dalam dunia kerja tapi di lingkungan sosial pun manusia diharuskan untuk bekerja sama dalam membangun sebuah peradaban yang baik. Kerjasama diyakini dapat mempermudah dan memperlancar setiap tujuan karena dengan kerjasama beban-beban kerja dapat dibagi. Kerjasama tim dapat terwujud dalam individu-individu yang bekerja bersama dalam lingkungan yang kooperatif untuk mencapai tujuan bersama melalui berbagi pengetahuan dan ketrampilan. Dalam pelaksanaan kerja sama harus tercapai keuntungan bersama, pelaksanaan kerja sama hanya dapat tercapai apabila diperoleh manfaat bersama bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya. Berikut dikemukakan definisi Kerjasama Tim menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Lawasi Triatmanto (2019:51) Kerjasama tim adalah cara paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang baik.

Menurut Manzoor dalam Devina (2019) Kerjasama tim adalah kumpulan individu yang saling bergantung pada tugas dan bersama-sama bertanggungjawab atas hasil yang diperoleh.

Menurut Mcshane dan Glinow (2019:146) Kerjasama tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan oleh sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas tentang kerjasama tim, maka dapat disintesis bahwa kerjasama tim adalah tindakan kolektif yang dilakukan anggota team secara bekerja sama, saling berinteraksi, saling tergantung dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan dengan indikator. Fokus pada tujuan team, saling bergantung pada menyelesaikan tugas, menjalin kerja sama sesama anggota team, dan berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas.

2.1.3.2 Pentingnya Kerja Sama Tim

Kerja sama tim merupakan aspek krusial dalam organisasi karena memungkinkan terciptanya sinergi antara anggota tim. Hal ini membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan bersama. Kerja sama tim yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan inovasi dalam organisasi. Menurut Sibarani (2019) berpendapat bahwa kerja sama tim yang efektif dapat membantu dalam :

1. Pengambilan keputusan yang lebih baik melalui pertukaran ide dan perspektif yang beragam

2. Peningkatan komunikasi antar anggota tim dan antar departemen dalam organisasi.
3. Pengembangan keterampilan individu melalui pembelajaran dari rekan-rekan tim.
4. Penciptaan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.
5. Peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kerja Sama Tim

Berhasil atau tidaknya suatu teamwork dipengaruhi oleh banyak faktor. Sibarani (2018) dalam "Manajemen", menyebutkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan kerja sama tim adalah :

1. Kepercayaan terhadap rekan kerja

Kualitas kerjasama tim yang baik dalam organisasi akan tercapai jika di antara pegawai dapat menumbuhkan rasa percaya terhadap rekan kerja. Rasa percaya di antara sesama rekan kerja akan memudahkan komunikasi dan koordinasi sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih mudah.

2. Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*)

Kepada anggota tim dalam mencapai tujuan Pengayaan pekerjaan penting untuk dilakukan kepada anggota tim supaya mereka memahami dan merasakan pekerjaan yang dilakukan oleh rekan kerja yang lain. Hal ini akan memudahkan mereka memahami kesulitan yang dirasakan oleh rekan kerja dalam mencapai tujuan kelompok.

3. Kebebasan anggota tim untuk lebih otonom

Hal ini akan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk menunjukkan kemampuan mereka secara optimal dan kebebasan berkreasi sehingga memudahkan mereka mengambil keputusan ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan.

4. Kepercayaan mengenai peran dan tanggung jawab anggota tim

Anggota tim perlu diberikan kepercayaan mengenai tugas dan tanggung jawab supaya mereka tidak saling melempar kesalahan kepada rekan kerja yang lain ketika terjadi permasalahan dalam pekerja.

5. Umpan balik di antara sesama anggota tim

Umpan balik perlu diberikan kepada sesama anggota tim supaya mereka mengetahui kesalahan yang perlu diperbaiki dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat dipecahkan bersama.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kerjasama Tim

Menurut Sibarani (2018:19) menetapkan dimensi dan indikator kerjasama tim sebagai berikut:

1. Kerja Sama

- a. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan
- b. Saling berkontribusi

2. Kepercayaan

- a. Kejujuran
- b. Pemberian tugas
- c. Integritas

3. Kekompakan
 - a. Saling ketergantungan tugas
 - b. Saling ketergantungan hasil
 - c. Komitmen yang tinggi

2.1.4 Konflik

Konflik kerja yaitu ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik kerja juga dapat diartikan sebagai perilaku anggota yang di curahkan untuk beroposisi terhadap anggota lain.

2.1.4.1 Pengertian Konflik

Menurut Kurniawan (2019) konflik selalu terjadi dalam kegiatan lembaga, dan kehadiran konflik tidak dapat dihindari. Karena itu, konflik adalah kondisi alami dalam suatu organisasi. Konflik bisa berdampak negatif dan positif. Konflik bisa negatif jika tidak bisa dikendalikan. Namun, jika dikelola dengan baik konflik dapat memberikan kepuasan bagi anggota dan bahkan dapat meningkatkan kinerja lembaga organisasi.

Konflik kerja adalah seluruh proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain Kreitner & Kinicki (2019). Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya langka secara bersama-

sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai sistem, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda Sunyo (2019:218).

Konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi Zainal (2019:718).

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Konflik

Faktor yang mempengaruhi konflik pada dasarnya ada dua hal pokok yaitu: negatif atau merugikan dan positif atau menguntungkan. Adapun faktor yang positif atau menguntungkan diri adanya konflik Zainal (2019:214) sebagai berikut:

a. Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri

Dengan adanya konflik maka hal ini akan dirasakan oleh pihak lain. Bagi pihak-pihak tertentu sebenarnya dapat mengambil keuntungan dengan adanya konflik ini, yaitu mempunyai kemampuan untuk mengoreksi diri sendiri.

b. Pendekatan yang lebih baik

Dengan adanya konflik tersebut kemungkinan menimbulkan kejutan bagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat menimbulkan suatu konflik. Akibatnya mereka berusaha akan lebih hati-hati dalam hubungan antara satu dengan yang lain. Hal ini dapat menyebabkan hubungan yang lebih baik daripada sebelumnya.

c. Mengembangkan alternatif yang lebih baik

Faktor konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak tertentu, sebab konflik tersebut kebetulan terjadi antara atasan dan bawahan. Misalnya dengan tidak memberikan suatu jawaban yang penting.

Keadaan ini merupakan tantangan, yang mana akan mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih baik.

Selain faktor yang positif, maka konflik dapat pula menyebabkan faktor yang negatif. Konflik yang dapat menimbulkan faktor negatif ini, terutama adalah konflik-konflik yang sudah kelas berat Zainal (2019:215) faktor-faktor negatif konflik diantaranya:

d. Menghambat adanya kerja sama

Bilamana konflik tersebut sudah cukup parah, maka sulit bagi pihak-pihak tersebut untuk dapat bekerja sama. Dengan konflik yang cukup berat tersebut akan terjadi ketegangan serta kekacauan hubungan antara kedua belah pihak, bahkan hal ini dapat meningkatkan menjadi rasa kebencian yang mendalam. Maka sudah barang tentu sulitlah menjalin kerjasama yang baik diantara keduanya.

e. Saling menjatuhkan

Di dalam keadaan konflik yang sangat parah dapat berakibat saling menimbulkan kebencian. Kebencian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya. Misalnya dengan jalan memfitnah, dengan jalan menghambat, mengadu domba dan sebagainya.

f. Frustrasi

Dalam tingkat tertentu mungkin konflik dapat memacu pihak-pihak yang sedang berkonflik tersebut untuk lebih berprestasi. Tetapi bilamana konflik itu sudah pada tingkat yang cukup parah, dimana pihak-pihak yang berkonflik ada

yang lemah mentalnya, maka ini akan dapat menimbulkan frustrasi atau rasa putus asa dengan segala akibatnya.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Konflik

Ada tiga jenis konflik dalam kehidupan organisasi Zainal (2019:349) :

1. Konflik dalam diri individu

Terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan)

3. Konflik antar individu dan kelompok

Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Konflik

Menurut Zainal (2019) dimensi dan indikator konflik sebagai berikut:

1. Konflik dalam diri seseorang

- a. Tujuan yang berentangan
- b. Tuntutan tugas

2. Konflik antarindividu

- a. Perbedaan tujuan
- b. Perbedaan tindakan

3. Konflik antar anggota kelompok
 - a. Konflik substansif
 - b. Konflik afektif
4. Konflik antar kelompok
 - a. Mengejar kepentingan

2.1.5 Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya imbalan yang mereka yakini harus diterima.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan Kerja atau *job satisfaction* diidentifikasi dengan hal-hal yang bersifat individual, maka dari itu tingkat kepuasan setiap orang berbeda-beda dan hal ini terjadi apabila beberapa faktor terpenuhi yaitu kebutuhan individu serta kaitannya dengan derajat kesukaan dan ketidak sukaan pekerja Robbins & Judge (2019:170).

Menurut (Hasibuan, 2019:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja. Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam manajemen organisasi/perusahaan sebab besar pengaruhnya bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja

bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan Suwatno dan Yuniarsih (2019:263).

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen sumber daya manusia harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya.

Selain itu, yang melekat pada konsep ini adalah pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja hidup dengan lingkungan kerja yang seringkali tidak bisa dikatakan ideal, dan lain sebagainya selain tentang pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu untuk mengukur apakah karyawan puas atau

tidakterhadap pekerjaannya, maka semua elemen itu harus tercakup di dalam penilaiannya.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut Robbins & Judge (2019:150) terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari luar diri karyawan tersebut. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang ada, dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. Karakteristik Individu
- b. Variabel Situasional
- c. Karakteristik Pekerjaan

Masing-masing kelompok dijabarkan lagi menjadi:

1. Karakteristik Individu
 - a. Kebutuhan-kebutuhan individu

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan yang mendasarinya. Kepuasan kerja tergantung pada seberapa jauh individu merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi. Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan pada dirinya. Dengan sifat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Secara garis besar ada dua golongan utama kebutuhan manusia yaitu kebutuhan biologis seperti kebutuhan makan, minum, udara, dan sebagainya. Selain itu, terdapat

kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan harga diri, kebutuhan untuk diakui kelompok dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Dalam hubungannya dengan pekerjaan maka kebutuhan-kebutuhan ini perlu untuk diketahui karena kebutuhan ini akan mempengaruhi perilaku pekerja ketika bekerja.

b. Nilai-nilai yang dianut individu

Nilai penting untuk mempelajari perilaku keorganisasian karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta nilai mempengaruhi persepsi karyawan. Nilai-nilai yang dianut individu akan mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya. Nilai-nilai ini pun menyangkut pilihan individu mengenai tujuan hidup layak yang diinginkan.

2. Ciri-ciri kepribadian

Ciri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara orang berfikir, cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu, dan menyelesaikan pekerjaannya. Ada kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan. Orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya ada kesesuaian bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut. Sehingga kesuksesan ini mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

3. Variabel-variabel yang bersifat situasional

a. Perbandingan terhadap situasi yang ada Seringkali orang membandingkan apa yang diperoleh dengan apa yang diperoleh oleh orang lain, serta apa yang diperolehnya saat ini dengan yang pernah ia peroleh di masa lampau. Apabila ketidakseimbangan maka hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan. Berdasarkan penelitian dari Porter yang menyatakan bahwa sekitar 80% manajer tidak puas dengan gaji yang diterimanya. Penyebab ketidakpuasan ini adalah kecenderungan dari orang yang membandingkan dirinya dengan kelompoknya. Kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan sejenis. Apabila gaji yang diterima di bawah rata-rata yang diterima orang lain, maka orang tersebut mungkin akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

b. Pengaruh Kelompok Acuan

Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu sering kali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya. Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pandangan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

c. Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya

Persepsi terhadap masa lalu penting artinya untuk membentuk harapan minimum yang diperoleh dari pekerjaan saat ini. Harapan-harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Sehingga akan muncul perasaan

membandingkan pengalaman kerja sebelumnya dengan pekerjaannya sekarang dari beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

4. Karakteristik Pekerjaan

a. Kompensasi

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Imbalan atau balas jasa dibedakan atas imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*). Imbalan intrinsik adalah imbalan- imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktifitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya misalnya: perasaan pencapaian pribadi, tanggung jawab dan otonomi pribadi, dan perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang dihasilkan secara eksternal atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah dari kinerja sebuah aktifitas, tetapi diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Imbalan- imbalan ekstrinsik seringkali digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya misalnya: gaji, bonus, tunjangan, pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, dan kantor yang mewah.

2.1.5.3 Pentingnya Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut Robbins dan Judge (2019) bahwa organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaji yang adil, pekerjaan yang menantang, kondisi kerja yang mendukung, dan hubungan interpersonal yang baik. Kepuasan kerja pegawai sangat penting karena beberapa alasan utama, sebagai berikut:

1. Produktivitas

Pegawai yang puas cenderung lebih produktif. Mereka lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka dan cenderung bekerja lebih efisien

2. Retensi Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan tingkat retensi karyawan yang lebih baik. Pegawai yang puas cenderung bertahan lebih lama di perusahaan

3. Mengurangi absensi dan turnover

Kepuasan kerja yang rendah sering dikaitkan dengan tingkat absensi dan turnover yang lebih tinggi

4. Kesehatan dan Kesejahteraan Pegawai

Kepuasan kerja berkontribusi pada kesehatan mental dan fisik yang lebih baik bagi karyawan

5. Lingkungan Kerja

Kepuasan kerja kolektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Pegawai

Dimensi merupakan himpunan dari parikular-parikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Robbins & Judge (2019) menjelaskan terdapat 5 dimensi yang berpengaruh terhadap respon efektif seorang karyawan terhadap pekerjaannya, diantaranya dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
 - a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki
 - b. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
2. Gaji/Upah
 - a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
 - b. m Kepuasan atas pemberian insentif
3. Promosi (*promotion*)
 - a. Kepuasan atas peluang dan/ kesempatan untuk lebih maju melalui promosi yang sesuai dengan keinginan karyawan.
 - b. Kepuasan promosi atas dasar kinerja
4. Supervisi
 - a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - b. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.
5. Rekan kerja

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

2.1.6 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 terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Kerja Sama Tim dan Konflik Terhadap Kepuasan Kinerja Pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Suryanto (2019). Analisis Dampak Kerja Sama Tim dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Surabaya Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.8(4)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Konflik berpengaruh parsial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti variabel Konflik, dan Kepuasan Kerja Pegawai	- Tidak meneliti variabel Dampak Kerja Sama Tim - Penelitian dilakukan Pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya
2.	Wahyuni (2020) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Resolusi Konflik pada Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengaruh Kerja Sama Tim berpengaruh positif dan signifikan	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai	- Tidak meneliti variabel Resolusi Konflik - Penelitian dilakukan di Dinas

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Administrasi Publik, Vol.6(2)	terhadap Kepuasan Kerja Pegawai		Kesehatan Provinsi Jawa Tengah
3.	Pratama, (2019) Efek teamwork dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan DKI Jakarta Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Vol.11(4)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Konflik berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Meneliti variabel Konflik dan Kepuasan Kerja Karyawan	- Tidak meneliti efek teamwork - Penelitian dilakukan di Dinas Perhubungan DKI Jakarta
4.	Susanti, (2020) Hubungan antara Kerja Sama Tim, Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Sosial. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Vol.9(2)	Hasil penelitian secara simultan Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh positif	Meneliti variabel Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai	Penelitian dilaksanakan pada Dinas Sosial
5.	Kusuma (2019) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Jurnal Administrasi Publik, Vol.8(3)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengaruh Kerja Sama Tim berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai	Tidak meneliti Konflik Organisasi
6.	Sari (2019) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Resolusi Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Jurnal Industri Kreatif, Vol.3(2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai Berpengaruh Positif	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai	- Tidak meneliti Resolusi Konflik - Penelitian dilakukan di Dinas Perindustrian

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Utomo (2019) Hubungan antara Teamwork, Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Dinas Pekerjaan Umum Jurnal Teknik Sipil, Vol.15(1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti variabel Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai	Tidak meneliti Hubungan antara Teamwork
8.	Dewi (2020) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Jurnal Komunikasi, Vol.11(2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Dinas Komunikasi dan Informatika
9.	Pratama, (2019) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Manajemen Konflik pada Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Jawa Timur Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.8(3)	Hasil penelitian menunjukkan variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh positif	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai	Tidak meneliti Manajemen Konflik
10.	Yulianti, (2019) Pengaruh Teamwork dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pemuda Dan Olahraga Yogyakarta Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.8(3)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Konflik berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Meneliti variabel Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai	Tidak meneliti Pengaruh Teamwork
11.	Kusuma (2019) Analisis Hubungan Kerja Sama Tim, konflik dan Kepuasan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Konflik berpengaruh	Meneliti variabel Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Dinas Kebudayaan Semarang

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kerja Pegawai di Dinas Kebudayaan Semarang Jurnal Antropologi, Vol.5(2)	positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai		
12.	Sari (2019) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Jawa Timur Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.8(2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengaruh Kerja Sama Tim berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan Jawa Timur
13.	Pratama dan Wijaya (2020) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Resolusi Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Jurnal, Administrasi Kesehatan Indonesia, Vol.7(1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh Positif	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Dinas Kesehatan
14.	Nugroho (2019) Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Vol.5(3)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengaruh Kerja Sama Tim berpengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh	Meneliti variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Kepuasan Kerja Pegawai	Penelitian dilakukan di Dinas Sosial
15.	Hermawan & Sulistyowati (2021) Hubungan antara Kerja Sama Tim, Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel konflik berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Meneliti variabel Konflik dan Kepuasan Kerja Pegawai	Tidak meneliti Hubungan Anara Kerja Sama Tim

No	Penulis, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Administrasi Publik, Vol.10(4)			

Sumber: Diolah Penulis,2024

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, penelitian ini menggunakan variabel pengaruh kerja sama tim dan konflik sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat. Persamaan dengan penelitian terdahulu di atas adalah yang juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang sama pada penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada lokasi penelitian dan ada beberapa variabel yang berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan mengenai keterkaitan antar variabel. Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka berpikir adalah suatu model konseptual yang digunakan sebagai landasan teori yang terkait dengan faktor-faktor dalam penelitian. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antar keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan. Kerangka penelitian ini menghubungkan antara variabel Kerja Sama Tim, Konflik, terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

2.2.1 Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Kerjasama dalam tim menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kerja. Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerja sama tim. Dalam melakukan kerjasama tim dibutuhkan orang-orang yang benar-benar dapat diajak untuk bekerja bersama-sama. Kerjasama tim juga merupakan faktor penting dalam menghasilkan kerja yang baik. Kerjasama akan memberikan dampak yang baik terhadap organisasi apabila melaksanakan kerjasama tim yang baik dan juga menjadi kepuasan bagi pegawai bila mana kerjasama tim tersebut dilakukan secara efektif.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Wahyuni (2020), Kerja Sama Tim berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Menurut Kusuma (2019) Pengaruh Kerja Sama Tim berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Dan menurut penelitian dari Sari (2019), hasil penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa Pengaruh Kerja Sama Tim berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Selanjutnya didukung oleh penelitian Pratama (2019) yang menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Selaras dengan penelitian Pratama & Wijaya (2020) yang menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka dapat diketahui bahwa Kerja Sama Tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Maka, apabila pegawai yang memiliki jiwa kerjasama yang tinggi maka organisasi

tersebut dapat bekerja secara optimal karena pegawai memiliki kerjasama yang tinggi, sehingga menjadi kepuasan bagi pegawai karena memiliki tim yang dapat berkontribusi dengan baik.

Kesimpulan berdasarkan pernyataan di atas adalah bahwa kerja sama dalam tim merupakan faktor penting yang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam sebuah organisasi, kerja sama tim tidak hanya memberikan sinergi antar individu tetapi juga menjadi dorongan energi yang membantu tercapainya tujuan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki jiwa kerja yang sama yang tinggi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena adanya lingkungan kerja yang mendukung dan rekan kerja yang berkontribusi dengan baik. Dengan demikian, kerja sama tim yang baik menjadi unsur penting dalam mengoptimalkan kinerja organisasi dan menciptakan suasana kerja yang memuaskan

2.2.2 Pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kinerja Pegawai

Konflik dalam organisasi memberikan dampak yang positif maupun negatif bagi organisasi. Secara positif adanya konflik dapat meningkatkan ritme kerja, membuat pekerjaan cepat selesai dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Sedangkan secara negatif konflik dalam organisasi dapat menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen organisasi dan meningkatkan *intention to quit*. Konflik memberikan dampak negatif dalam organisasi karena dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh Wahyuni (2020), yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai. Menurut Yulianti (2019), variabel konflik dan kepuasan kerja Pegawai berpengaruh signifikan dan positif. Dan menurut penelitian dari Hermawan dan Sulistyowati (2021), menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya Suryanto (2019) menyatakan bahwa konflik berpengaruh parsial terhadap kepuasan kerja pegawai. Kemudian didukung oleh penelitian Pratama (2019) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Menurut Susanti (2020) menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Diperkuat oleh penelitian Utomo (2019) yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kemudian didukung oleh penelitian Kusuma (2019) yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian ini konflik diartikan suatu kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik dalam diri individu, kelompok maupun organisasi. Jika dalam suatu organisasi terjadi konflik yang ditandai dengan munculnya ketegangan, permusuhan, perasaan mudah marah, emosi, kesadaran akan ketidaksesuaian aktual, perselisihan ide, pandangan dan pemikiran dan ketidaksepakatan kandungan keputusan. Sehingga hal-hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja masing-masing pegawai.

Kesimpulan dari uraian tersebut adalah bahwa konflik dalam organisasi memiliki dampak yang kompleks dan dapat memberikan pengaruh positif

maupun negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara positif, konflik dapat mendorong peningkatan ritme kerja, penyelesaian tugas yang lebih cepat, dan kedisiplinan karyawan. Namun, secara negatif, konflik berpotensi menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan meningkatkan keinginan untuk keluar.

Dalam konteks organisasi, konflik diartikan sebagai ketidaksesuaian tujuan atau pertentangan perilaku yang dapat muncul dalam individu, kelompok, atau organisasi. Ketegangan, permusuhan, perasaan emosi, kemunduran ide, serta ketidaksepakatan dapat menjadi indikator adanya konflik yang mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang efektif menjadi kunci dalam meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positifnya

2.2.3 Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik Terhadap Kepuasan Kerja

Pegawai

Kerjasama tim merupakan salah satu tindakan yang mendorong para pegawai bekerja secara efektif. Dengan adanya kerjasama tim dapat membantu pegawai untuk lebih kreatif karena adanya kerjasama pegawai saling tukar pikiran, dan saling menyampaikan argumennya mengenai pekerja yang ada. Kerja Sama Tim dan Konflik memiliki hubungan yang kompleks dan saling terkait. Kerja Sama Tim yang efektif dapat meningkatkan kinerja, sementara konflik dapat memiliki dampak positif maupun negatif tergantung pada jenisnya dan bagaimana konflik tersebut dikelola.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Dewi, (2020), menyatakan bahwa penelitian Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, dan juga menurut Sari (2019), menyatakan variabel Pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan.

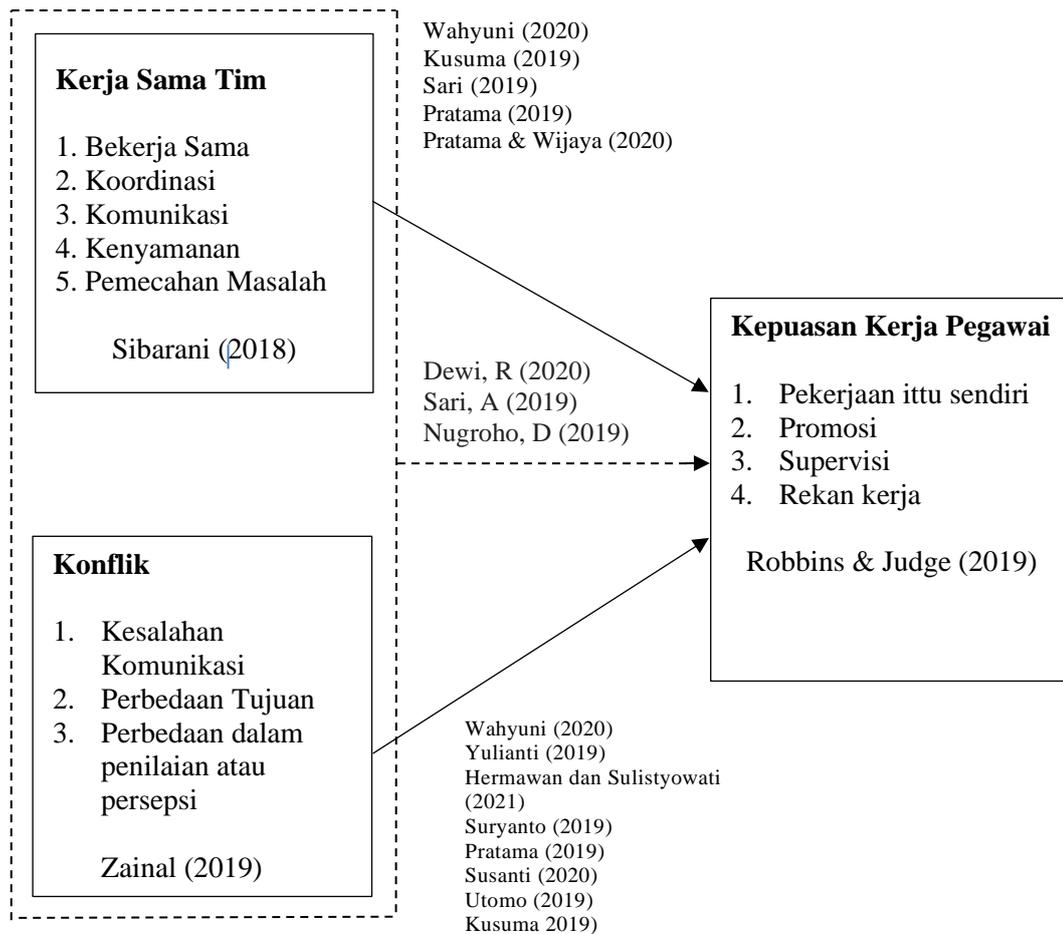
Kerja sama tim merupakan faktor penting yang mendorong efektivitas kerja dan kreativitas pegawai melalui interaksi seperti berbagi ide dan mengoordinasikan argumen. Hubungan antara kerja sama tim dan konflik bersifat kompleks, di mana kerja sama tim yang efektif cenderung meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Konflik, di sisi lain, dapat memberikan dampak positif maupun negatif tergantung pada jenisnya serta cara pengelolaannya.

Bahwa hubungan ini tidak selalu linear dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik individu pegawai. Namun pengaruh tersebut tidak selalu bersifat linier karena dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan karakteristik.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian berikut:

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan latar belakang, kajian pustaka dan hasil penelitian terdahulu maka paradigma penelitian ini adalah seperti gambar berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Keterangan:

-----> = Berpengaruh secara simultan

————> = Berpengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan Sugiyono (2022:63) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya tersusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka hipotesis ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh Kerja Sama Tim dan Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

2. Hipotesis secara parsial

- a. Terdapat pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
- b. Terdapat pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai