

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kompensasi

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2010, p.118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.

Menurut Edy Sutrisno (2012, p.181) kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2010, p.121) antara lain :

1. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau

majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan yang telah disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.3 Bentuk – Bentuk Kompensasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013, p.85) ada dua bentuk kompensasi, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1. Kompensasi Langsung

a. Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

2. Kompensasi Tidak Langsung

a. Benefit (keuntungan) dan Pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang secara cepat dan dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk karyawan yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

2.1.4 Indikator Kompensasi

Indikator untuk mengukur kompensasi dikemukakan Edy Sutrisno (2012, p.191) antara lain :

1. Tingkat Biaya Hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi Kebutuhan Fisik Minimum (KFM). Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.

2. Tingkat Kompensasi Yang Berlaku Di Perusahaan Lain

Dewasa ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

3. Tingkat Kemampuan Perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan para karyawan.

4. Jenis Pekerjaan dan Besar Kecilnya Tanggung Jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula.

5. Peraturan Perundang-Undangan Yang Berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM) para karyawan.

6. Peranan Serikat Buruh

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting. Ia akan dapat

menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan. Supaya tidak terjadi konflik antara kedua kepentingan, maka peranan serikat pekerja dapat membantu memberikan masukan dan saran kepada perusahaan untuk memelihara hubungan kerja dengan para karyawan.

Dari kajian teori diatas yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa Kompensasi merupakan suatu imbalan atau upah yang didapat karyawan setelah melakukan pekerjaan yang diharapkan oleh perusahaan.

2.2 *Employee Engagement*

2.2.1 *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement didefinisikan sebagai pemberdayaan para anggota terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja (Margaretha. Meily, 2012, p:103). Aspek kognitif dari *employee engagement* meliputi keyakinan para karyawan tentang organisasi, para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap tiap-tiap faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpin. Aspek perilaku dari *employee engagement* adalah komponen nilai tambah untuk organisasi dan terdiri dari usaha-usaha untuk kebebasan memilih *engaged employees* yang dibawa pada pekerjaan mereka dalam bentuk waktu lembur, mencurahkan kekuatan dan intelektualnya untuk tugas-tugas dan perusahaan (Saragih dan Meily 2013, p:1).

Secara umum *employee engagement* (keterikatan karyawan) didefinisikan oleh (Harter, et. al 2002; dalam Margaretha, Meily, 2012, p:103) sebagai keterlibatan, kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja. Karyawan yang terikat (*employee engagement*) merupakan kesadaran

dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi

2.2.2 Pengukuran *Employee Engagement*

Pengukuran employee engagement dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur UWES (Utrecht Work Engagement Scale) yang disusun oleh Schaufeli (2002). Dari beberapa alat ukur yang mengukur employee engagement, UWES adalah alat ukur yang bersifat akademis yang paling banyak digunakan oleh para peneliti di seluruh dunia.

Alasan peneliti menggunakan alat ukur ini adalah karena adanya kejelasan mengenai teori yang mendasari alat ukur tersebut. Selain itu, alat ukur ini pun sudah terbukti valid dan reliabel serta sudah pernah digunakan diberbagai penelitian Negara di dunia dan sudah diadaptasi ke dalam lebih dari sepuluh bahasa.

2.2.3 Indikator *Employee Engagement*

Indikator dari employee engagement terdiri dari tiga (Schaufeli et al, 2002, p:465), yaitu:

1. Vigor

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedication

Dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada dedication berarti tidak mengidentifikasi

diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorbtion*

Absorbtion ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada absorption biasanya merasa senang, perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor absorption yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu.

Sehingga dalam penelitian ini, indikator yang digunakan dalam pengukuran employee engagement adalah indikator menurut (Schaufeli et al, 2002:465) yaitu vigor, dedication, dan absorbtion.

2.2.4 Faktor-faktor yang menyebabkan *Employee Engagement*

Bakker (2009) dalam Megani, astelita (2012:19) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama employee engagement, yaitu:

1. Job Resources

Job resources merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari peerjaan yang emmungkinan individu untuk; a) mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologi maupun fisiologi yang berhubungan dnegan pekerjaan tersebut; b) mencapai target pekerjaan, dan c) menstimulasi pertumbuhan, dan perkembangan personal.

2. *Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. *Personal Resources*

Personal Resources merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena mereka memiliki skor ekstraversi dan conscientiousness yang lebih tinggi, serta neuroticism lebih rendah.

Dari teori di atas dapat diartikan bahwa keterikatan karyawan, sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesiapan, kerelaan dan kebanggaan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

2.3 Konflik Kerja

2.3.1 Pengertian Konflik

Dalam setiap organisasi, agar setiap organisasi berfungsi secara efektif, maka individu dan kelompok yang saling bergantung harus membentuk hubungan kerja dalam lingkungan batas organisasi. Untuk memperoleh informasi, bantuan, atau tindakan yang terkoordinasi, ketergantungan, semacam dapat membantu perkembangan kerjasama dan konflik.

Menurut Robbins (dalam RR Anggraini, 2012) mendefinisikan konflik sebagai situasi yang mana individu (seseorang) dihadapkan dengan harapan-harapan peran yang berlainan. Jadi, konflik timbul bila individu dalam peran tertentu dibingungkan oleh tuntutan kerja atau keharusan melakukan sesuatu yang berbeda dari yang diinginkannya atau yang tidak merupakan bagian dari bidang kerjanya.

Greenberg dan Baron (dalam RR Anggraini, 2012) mengutarakan bahwa konflik terjadi sebagai suatu proses bahwa satu pihak atau satu kelompok merasakan ada pihak atau kelompok lain yang telah mengambil atau akan mengambil tindakan negatif yang akan berpengaruh pada tujuan utama kelompoknya.

Mangkunegara (dalam RR Anggraini, 2012) Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, orang dengan kenyataan apa yang diharapkan.

Konflik merupakan sebuah situasi, dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak Winardi (dalam RR Anggraini, 2012).

Kemungkinan timbulnya konflik besar sekali dalam kerangka-kerangka keorganisasian. Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Penyebab-penyebab konflik antara lain :

1. Komunikasi : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.
2. Struktur : pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
3. Pribadi : ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari 3 sudut pandang, yaitu :

1. Pandangan tradisional, berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang di inginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.
2. Pandangan perilaku, berpendapat konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi, yang bisa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa pula merugikan organisasi (konflik disfungsional).
3. Pandangan interaksi, berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional dan bagaimana manajemen konflik agar berhubungan positif bagi kemajuan organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pemimpin organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi diorganisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi Munandar, (dalam RR Anggraini, 2012).

Menurut Stephen P. Robbins (dalam RR Anggraini, 2012) tentang perbedaan pandangan tradisional dan pandangan baru (pandangan interaksionis) tentang konflik yaitu:

a. Pandangan Lama :

Konflik dapat dihindarkan; konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau; konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal; tugas manajemen adalah menghilangkan konflik;

pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.

b. Pandangan Baru :

Konflik tidak dapat dihindarkan; konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya; konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat; tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya; pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat.

2.3.2 Tipe Konflik

Kreitner dan Kinicki (dalam RR Anggraini, 2012) membedakan empat tipe konflik, yaitu :

1. Personality conflict yaitu konflik antar personal yang didorong oleh ketidak senangan atau ketidak cocokan pribadi.
2. Value conflict adalah konflik karena perbedaan pandangan atas tata nilai tertentu
3. Intergroup conflict merupakan pertentangan antar kelompok kerja, team dan departemen.
4. Cross-Cultural conflict merupakan pertentangan yang terjadi antar budaya yang berbeda.

2.3.3 Bentuk-Bentuk Konflik Struktural

Dalam organisasi klasik ada empat daerah struktural dimana konflik sering timbul :

1. Konflik Hierarki, yaitu konflik antara berbagai tingkatan organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajemen, dan pengurus dengan karyawan.

2. Konflik Fungsional, yaitu konflik antar berbagai departemen fungsional organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
3. Konflik Lini Staf yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contoh : karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik Formal Informal yaitu konflik antara organisasi formal dan informal. Contoh : Pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi

2.3.4 Tingkatan Konflik

Ada 5 macam tingkatan konflik, yaitu :

1. Konflik Antarpribadi Konflik antarpribadi ini penting karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan memenuhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut. Konflik antarpribadi terjadi jika dua orang atau lebih berinteraksi satu sama lain dalam melaksanakan pekerjaan. Konflik tujuan terdapat bagi seorang individu, apabila perilaku individu tersebut akan menyebabkan timbulnya hasil-hasil yang; Bersifat eksklusif satu sama lain; Memiliki elemen-elemen yang tidak sesuai satu sama lain (yang menunjukkan hasil-hasil positif dan negatif).
2. Konflik Antar Perorangan; Konflik antar perorangan meliputi 2 pihak. Salah satu sifat dari konflik antar perorangan adalah perlu diperhatikannya hasil-hasil bersama kedua belah pihak maupun hasil-hasil individual masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik yang bersangkutan.
3. Konflik Intra Kelompok Konflik intra kelompok dianggap sebagai sesuatu hal yang melebihi jumlah dari konflik intrapersonal dan

interpersonal. Konflik didalam sebuah kelompok tertentu dapat melibatkan kelompok tersebut secara keseluruhan, maupun para anggota individunya.

4. Konflik Inter Kelompok Konflik inter kelompok menunjukkan bahwa persaingan inter kelompok dapat merangsang kelompok-kelompok lain untuk menunjukkan performa lebih baik.
5. Konflik Intra Keorganisasian Konflik organisasi ini sebenarnya adalah konflik antarpribadi dan konflik dalam pribadi yang mengambil tempat dalam suatu organisasi tertentu. Secara konseptual, ada empat sumber dari konflik organisasi itu, yakni: Suatu situasi yang tidak menunjukkan keseimbangan tujuan-tujuan yang ingin dicapai; Terdapatnya sarana-sarana yang tidak seimbang, atau timbulnya proses alokasi sumber-sumber yang tidak seimbang; Terdapatnya suatu persoalan status yang tidak selaras; Timbulnya persepsi yang berbeda.

Konflik dalam suatu organisasi seharusnya dapat digunakan untuk mencapai suatu tujuan yang sehat. Dengan kata lain, timbulnya konflik dalam organisasi haruslah dipandang sebagai suatu gejala organisasi yang sehat. Dengan demikian, setiap konflik yang timbul akan dapat diatasi dengan semangat kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Winardi, (dalam RR Anggraini, 2012).

2.3.5 Faktor-faktor Penyebab Konflik

Faktor penyebab konflik dapat dikelompokkan dalam tiga kategori Winardi, (dalam RR Anggraini, 2012), yaitu:

1. Karakteristik Individual

Berikut ini merupakan perbedaan individual antar orang-orang yang mungkin dapat melibatkan seseorang dalam konflik; Nilai, Sikap, dan Kepercayaan (Values, Attitude, and Beliefs). Nilai-nilai yang dipegang dapat menciptakan ketegangan-ketegangan diantara individual dan group dalam suatu organisasi; Kebutuhan dan Kepribadian (Needs and

Personality). Konflik muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antara kebutuhan dan kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi; Perbedaan Persepsi (Perceptual Differences). Persepsi dan penilaian dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Konflik juga dapat timbul jika orang memiliki persepsi yang salah, misalnya dengan menstereotype orang lain atau mengajukan tuduhan fundamental yang salah. Perbedaan persepsi sering di dalam situasi yang samar. Kurangnya informasi dan pengetahuan mengenai suatu situasi mendorong persepsi untuk mengambil alih dalam memberikan penilaian terhadap situasi tersebut.

2. Faktor Situasi

Kondisi umum yang memungkinkan memicu konflik pada suatu organisasi diantaranya: Kesempatan dan Kebutuhan berinteraksi (Opportunity and Need to Interact). Kemungkinan terjadinya konflik akan sangat kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarang berinteraksi. Sejalan dengan meningkatnya asosiasi di antara pihak-pihak yang terlibat, semakin mengikat pula terjadinya konflik. Dalam bentuk interaksi yang aktif dan kompleks seperti pengambilan keputusan bersama (joint decision-making), potensi terjadinya konflik bahkan semakin meningkat; Kebutuhan untuk Berkonsensus (Need for Consensus). Ada banyak hal di mana para manager dari departemen yang berbeda harus memiliki persetujuan bersama, hal ini menolong menekan konflik tingkat minimum. Tetapi banyak pula hal dimana tiap-tiap departemen harus melakukan consensus bersama. Karena demikian banyak pihak yang terlibat dalam masalah-masalah seperti ini, proses menuju tercapainya konsensus seringkali didahului dengan munculnya konflik. Sampai setiap manager departemen yang terlibat setuju, banyak kesulitan yang akan muncul; Ketergantungan satu pihak kepada Pihak lain (Dependency of One Party to Another). Dalam kasus seperti ini, jika satu pihak gagal melaksanakan tugasnya, pihak yang lain juga terkena akibatnya, sehingga konflik lebih sering muncul; Perbedaan Status (Status Differences). Apabila seseorang bertindak dalam cara-cara yang kongruen dengan statusnya, konflik dapat muncul. Sebagai contoh dalam bisnis

konstruksi, para insinyur secara tipikal sering menolak ide-ide inovatif yang diajukan oleh juru gambar (Draftsmen) karena mereka menganggap juru gambar memiliki status yang lebih rendah, sehingga tidak sepatutnya juru gambar menjadi sejajar dalam proses desain suatu konstruksi; Rintangan Komunikasi (Communication Barriers). Komunikasi sebagai media interaksi diantara orang-orang dapat dengan mudah menjadi basis terjadinya konflik. Bisa dikatakan komunikasi oleh pedang bermata dua: tidak adanya komunikasi dapat menyebabkan terjadinya konflik, tetapi disisi lain, komunikasi yang terjadi itu sendiri dapat menjadi potensi terjadinya konflik. Sebagai contoh, informasi yang diterima mengenai pihak lain akan menyebabkan orang dapat mengidentifikasi situasi perbedaan dalam hal nilai dan kebutuhan. Hal ini dapat memulai konflik, sebenarnya dapat dihindari dengan komunikasi yang lebih sedikit; Batas-batas tanggung jawab dan Yurisdiksi yang tidak jelas (Ambiguous responsibilities and Jurisdictions). Orang-orang dengan jabatan dan tanggung jawab yang jelas dapat mengetahui apa yang dituntut dari dirinya masing-masing. Ketika terjadi ketidakjelasan tanggung jawab dan yurisdiksi, kemungkinan terjadinya konflik jadi semakin besar. Sebagai contoh, departemen penjualan terkadang menemukan dan memesan material di saat departemen produksi mengklaim bahwa hal tersebut tidak diperlukan. Bagian produksi kemudian akan menuduh departemen penjualan melangkahi yurisdiksi mereka, sehingga konflik pun muncul tak henti-hentinya. Hal ini dapat menyebabkan terlambatnya dipenuhi permintaan pasar, hilangnya pelanggan, bahkan mogok kerja. Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi:

Koordinasi kerja yang tidak dilakukan; Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas; Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan); Perbedaan dalam otorisasi pekerjaan; Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi; Perbedaan persepsi; Sistem kompetensi insentif (reward); Strategi pemotivasian tidak tepat (Mangkunegara, 2001).

2.3.6 Metode Penyelesaian Konflik

Adapun tiga macam metode penyelesaian konflik yang paling banyak dimanfaatkan, yaitu:

- 1) Dominasi dan Penekanan. Metode-metode dominasi dan penekanan biasanya mempunyai persamaan sebagai berikut: Mereka menekan konflik, dan bukan menyelesaikannya, karena konflik yang muncul ke permukaan kembali ditekan "kebawah"; Mereka menciptakan suatu situasi "menang-kalah" dimana pihak yang kalah terpaksa mengalah terhadap pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi, atau memiliki kekuasaan lebih besar, yang biasanya menyebabkan timbulnya sikap tidak puas dan bermusuhan.
- 2) Meratakan (Smoothing). Meratakan merupakan suatu cara lebih diplomatik untuk menyelesaikan konflik dimana sang manajer meminimasi tingkat dan pentingnya ketidaksepakatan dan ia mencoba membujuk salah satu pihak untuk "mengalah". Andaikata sang manajer tersebut mempunyai lebih banyak informasi di bandingkan dengan pihak-pihak yang berkonflik, dan ia mengajukan suatu saran yang dapat diterima, maka metode tersebut dapat menjadi efektif. Tetapi, apabila sang manajer terkesan "memihak" pada salah satu kelompok, atau ia tidak memahami persoalan yang ada, maka pihak yang kalah kiranya akan menentangnya.
- 3) Menghindari (Avoidance). Pura-pura tidak mengetahui adanya suatu konflik merupakan suatu bentuk menghindari yang sering kali terlihat dalam praktik. Bentuk lain adalah keengganan untuk menghadapi konflik dengan jalan mengulur-ulur waktu dan memberikan alasan "tunggu" dibandingkan dengan situasi sesungguhnya.
- 4) Suara Terbanyak (Majority Rule). Berupaya untuk menyelesaikan konflik kelompok dengan suara terbanyak dapat merupakan cara efektif, andaikata para anggota-anggota kelompok-kelompok yang ada menganggapnya sebagai cara yang layak. Tetapi, apabila kelompok tertentu terus menerus menang dengan suara terbanyak, maka pihak yang terus menerus kalah akan merasa frustrasi dan tak berdaya.

- 5) Kompromis. Melalui tindakan kompromis, para manajer berupaya menyelesaikan konflik dengan meyakinkan masing-masing pihak dalam perundingan bahwa mereka perlu mengorbankan sasaran-sasaran lain. Keputusan-keputusan yang dicapai melalui kompromis, agaknya tidak akan menyebabkan pihak-pihak yang berkonflik merasa frustrasi atau bermusuhan. Tetapi, dipandang dari sudut pandangan organisatoris, kompromis merupakan sebuah metode penyelesaian konflik yang lemah, karena ia biasanya tidak menyebabkan timbulnya suatu pemecahan, yang paling baik membantu organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan-tujuannya. Winardi, (dalam RR Anggraini, 2012). Sedangkan Kreitner dan Kinicki (dalam RR Anggraini, 2012) mengemukakan bahwa menstimulasi functional conflict dapat dilakukan dengan menggunakan “Programmed Conflict”, yaitu proses penyelesaian konflik dengan cara mengangkat perbedaan-perbedaan pendapat atau pandangan dengan mengabaikan perasaan pribadi, melalui keikutsertaan dan masukan-masukan baik dari pihak yang mempertahankan gagasan maupun yang mengkritik gagasan berdasarkan fakta-fakta yang relevan dan mengesampingkan pandangan pribadi atau kepentingan politis. Dua teknik Programmed Conflict yang banyak dimanfaatkan adalah : Devil’s Advocacy, di mana seseorang ditunjuk untuk “menelanjangi” kelemahan-kelemahan dari sebuah gagasan tertentu sehingga dapat disempurnakan bersama. Devil’s Advocacy yang dilakukan secara periodik merupakan latihan yang bagus untuk mengembangkan kemampuan analitis dan komunikasi; Dialectic method dilaksanakan dengan cara membuka forum perdebatan di antara pandangan-pandangan yang berbeda untuk memahami issue tertentu secara lebih baik.

2.3.7 Manajemen Konflik

Beberapa cara yang digunakan untuk management konflik antara lain: Pemecahan masalah (Problem Solving); Tujuan tingkat tinggi (Lipsordinate Goal); Perluasan sumber (Ekspansion of Resources); Menghindari konflik (avoidance); Melicinkan konflik (Smoothing); Perintah dari wewenang (Authoritative Commands); Mengubah variabel manusia (Altering the Human Variabel); Mengubah variabel struktural (Altering the Structural Variables); Mengidentifikasi musuh bersama (Identifying a Common Enemy). Asumsi yang digunakan oleh teori konflik yaitu walaupun relasi sosial menggambarkan karakteristik yang sistemik, tetapi pola relasi yang ada sebenarnya penuh dengan kepentingan-kepentingan pribadi atau sekelompok orang. Ini merupakan bukti bahwa sistem sosial secara sistematis telah menghasilkan konflik. Konflik adalah suatu yang tak terhindarkan dalam semua sistem sosial yang akan terjadi dalam aspek pendistribusian sumber daya yang terbatas, terutama kekuasaan. Konflik adalah sumber utama yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam masyarakat Megawangi, (dalam RR Anggraini, 2012).

Menurut perspektif teori konflik, hubungan yang penuh konflik dapat terjadi juga dalam keluarga. Teori ini mempunyai asumsi bahwa setiap individu cenderung memenuhi kepentingan pribadi, dan konflik selalu mewarnai kehidupan keluarga. Kesatuan individu bukan dibentuk melalui konsensus atau asas harmoni, tetapi melalui pemaksaan. Model konflik menuduh institusi keluarga sebagai institusi yang melestarikan pola relasi hirarkhis yang dianggap menindas.

2.3.8 Indikator Konflik Kerja

Menurut Nyoman Triaryati (dalam RR Anggraini, 2012). tuntutan pekerjaan berhubungan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja yang berlebihan dan waktu, seperti pekerjaan yang harus diselesaikan terburu-buru dan deadline.

Menurut Boles, James S., W. Gary Howard dan Heather H. Donofrio (dalam RR Anggraini, 2012): Indikator-indikator konflik pekerjaan adalah:

1. Tekanan kerja;
2. Banyaknya tuntutan tugas;
3. Kurangnya kebersamaan keluarga;
4. Sibuk dengan pekerjaan;
5. Konflik komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerja

2.3.9 Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Perusahaan

Untuk dapat mengetahui bagaimana pengaruh konflik terhadap kinerja perusahaan atau bagaimana konflik dapat bertindak sebagai kekuatan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan maka dapat di lihat melalui jenis-jenis konflik itu sendiri, yaitu:

1. Konflik Fungsional,
 - a. Konflik ini bersifat konstruktif, artinya :
 1. Dapat memperbaiki kualitas keputusan yang diambil
 2. Merangsang kreativitas dan inovasi
 3. Mendorong perhatian dan keingintahuan diantara anggota
 4. Menjadi saluran yang merupakan sarana penyampaian masalah dan peredaan ketegangan.
 - b. Konflik ini penangkal bagi pemikiran kelompok, artinya tidak memberi kesempatan suatu kelompok secara pasif menerima begitu saja keputusan-keputusan yang diambil, yang mungkin didasarkan pada asumsi yang lemah, atau tidak relevan.
 - c. Konflik ini menentang status quo dan memunculkan atau menciptakan gagasan gagasan baru, mengadakan penilaian ulang terhadap sasaran dan kegiatan perusahaan/organisasi untuk mencapai perubahan.

2. Konflik Disfungsional

Seperti yang terungkap dalam definisi di atas, konflik ini terjadi karena adanya salah satu pihak yang tidak melakukan fungsi sebagaimana yang seharusnya. Sehingga akan mengganggu /menghambat aktivitas secara keseluruhan dengan kata lain konflik ini akan mengganggu kinerja perusahaan/organisasi secara keseluruhan. Konsekwensi destruktif konflik ini pada kinerja organisasi adalah :

Timbul oposisi yang tidak terkendali dan memunculkan ketidakpuasan, sehingga hilang rasa kebersamaan yang pada akhirnya dapat mendorong rasa untuk menghancurkan orang lain

- b. Mengurangi efektivitas organisasi/perusahaan
- c. Menghambat komunikasi
- d. Mengurangi kekompakan anggota/karyawan
- e. Dikalangkannya sasaran/kepentingan bersama, karena pertikaian antar anggota
- f. Menghentikan berfungsi kelompok berpotensi mengancam kelangsungan hidup berkelompok/organisasi

Dari kajian teori diatas yang dikemukakan oleh beberapa ahli bisa diambil kesimpulan bahwa Konflik adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2014, p:9) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Cardosa Gomes dalam Mangkunegara (2014, p:9) Mengemukakan bahwa Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013, p:67) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x skill

Penjelasan :

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowladge + Skill*).

Artinya , pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *ganius* dengan pendidikan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya.

Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.4.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “like dan dislike”, dari penilai, agar objektifitas dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut.

Menurut Leon c. Mengginson dalam Mangkunegara (2014, p:9) Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2.4.4 Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2014, p:95) bahwa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain adalah sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja.

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

3. Kerjasama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

4. Keterampilan

Keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

5. Tanggung Jawab

Kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

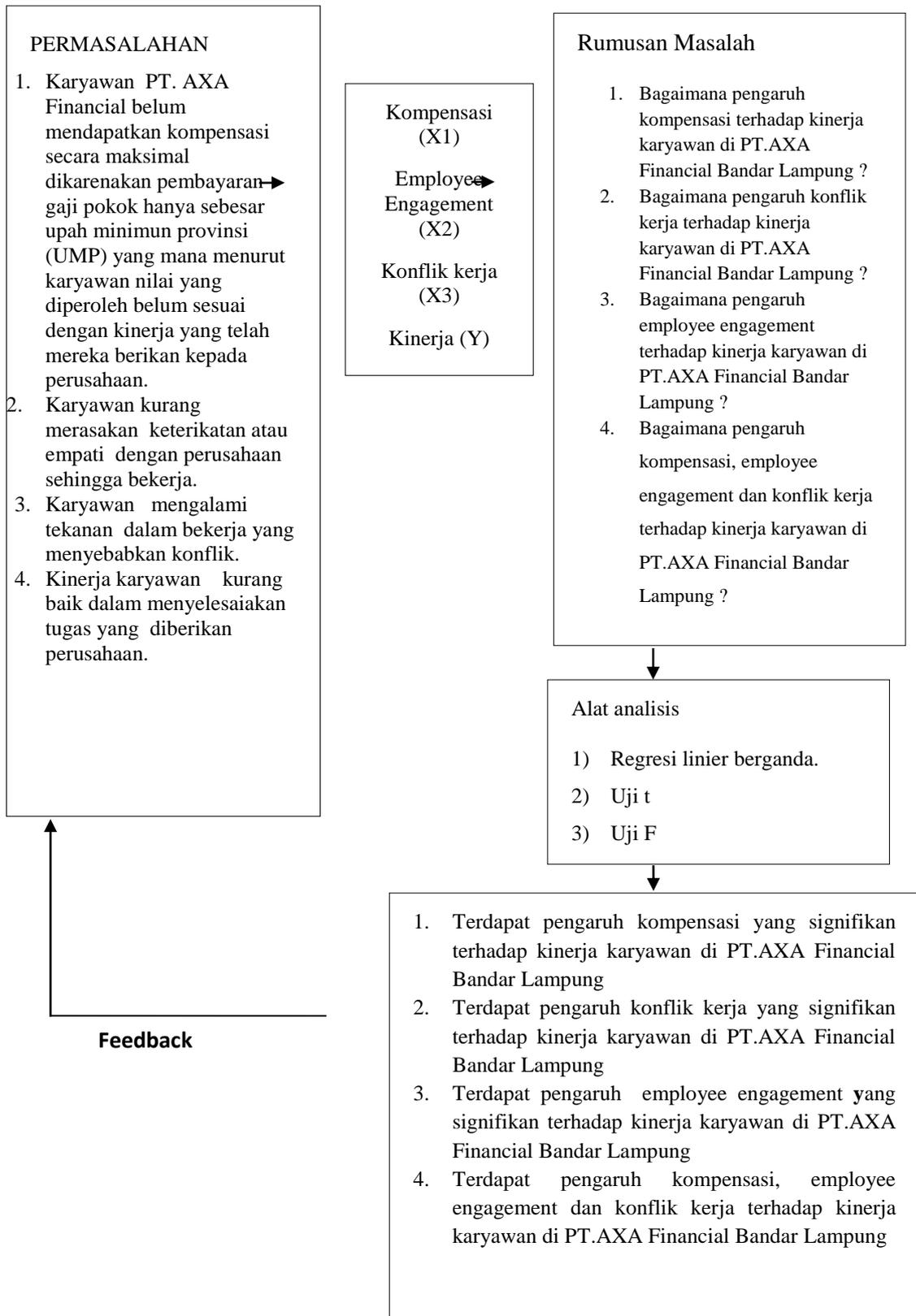
Dari kajian teori diatas yang dikemukakan oleh beberapa ahli bisa diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan Output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan.

2.5 Jurnal Penelitian terdahulu

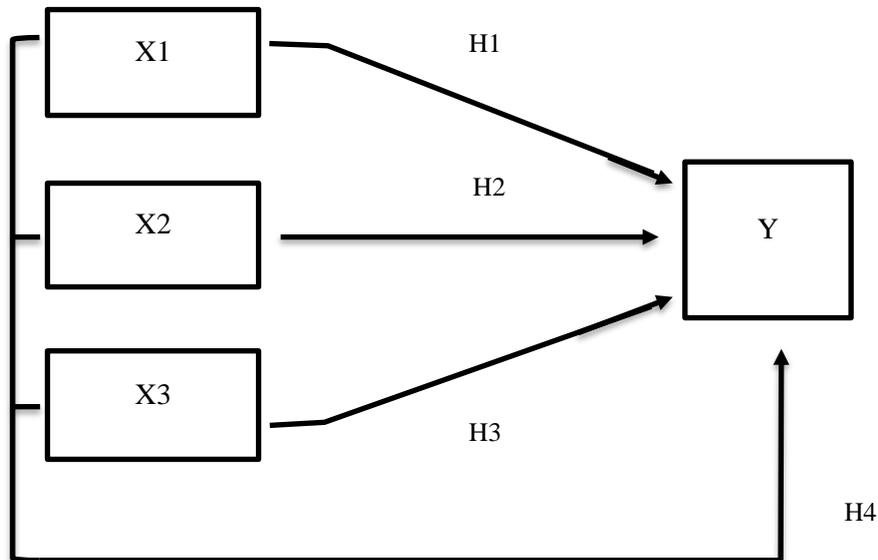
Tabel 2.1 Jurnal Penelitian terdahulu

Nama Peneliti / Tahun	Judul Peneliti	Hasil
ANOKI HERDIAN DITO Tahun 2010	PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SLAMET LANGGENG PURBALINGGA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa kompensisasi memberi pengaruh terhadap Kinerja karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga.
Selvi Kurnianingrum Tahun 2015	PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh terhadap kinerja di dalam organisasi.
AZAZAH INDRIYANI, SE Tahun 2009	PENGARUH KONFLIK PERAN GANDA DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA PERAWAT WANITA RUMAH SAKIT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh secara terhadap kinerja perawat wanita rumah sakit Roemani Muhammadiyah Semarang

2.6 Kerangka Pemikiran



2.6.1 Model Konstilasi



Paradigma ganda dengan Tiga variabel Independen : terdapat tiga variabel independen (X1,X2,X3) dan satu variabel dependen (Y)

X1 = Kompensiasi

X3 = Konflik Kerja

X2 = *Employee Engagement*

Y = Kinerja

2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian Sugiyono, (2012, p:93). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh kompensvasi, employee engagement, dan konflik kerja terhadap kinerja. Maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung.
2. Diduga ada pengaruh konflik kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung.
3. Diduga ada pengaruh *employee engagement* yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung.
4. Diduga ada pengaruh kompensasi, *employee engagement* dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan di PT.AXA Financial Bandar Lampung.