

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok dalam suatu perusahaan. Sinambela (2018), kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Sinambela (2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Harsuko (2017), menjelaskan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi indikatoronal mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: a) kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas.

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut: a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya. b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan. c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek di atas sejalan dengan. Mangunegara (2017) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Edy Sutrisno (2019) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Wibowo (2018), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Menurut Moehariono (2019) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dan Basri (2017) kinerja adalah kesediaan

seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Maharjan (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mathis dan Jackson (2019) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Rivai (2017) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Farida (2017), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian kinerja yang tinggi akan memberikan kepuasan bagi individu sehingga individu tersebut dapat termotivasi untuk selalu berusaha mencapai kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seorang dapat dikatakan baik, jika orang tersebut memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan dimasa yang akan datang.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, pengetahuan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja dapat menunjukkan bagaimana kinerja individu secara nyata. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja. penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Fahmi, 2017).

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu alat ukur yang memungkinkan untuk membantu karyawan organisasi memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Sinambela (2018) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Dengan demikian Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan dengan para karyawan. Penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan harus

dilakukan sehingga perusahaan dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh karyawan, yaitu apakah prestasi yang dicapai itu baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi ini sangat penting bagi karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan selanjutnya.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017), menjelaskan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

c. Komunikasi informal

Komunikasi informal merupakan sebuah pendekatan baru yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi,

dengan empat karakteristik yang terdapat dalam Komunikasi informal mampu memprediksikan performa dan kepuasan kerja dengan lebih baik dibandingkan dengan masing-masing karakteristik yang berdiri sendiri

d. Kepuasan kerja

Spiritualitas dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden para karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi perasaan terhubung mereka dengan orang lain sekaligus memberikan mereka perasaan lengkap dan bahagia.

2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Pengukuran kinerja karyawan ini melihat dampak sistem terhadap efektifitas penyelesaian tugas individu. Menurut Gomes (2019), kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

a. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

b. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

c. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

d. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

- e. *Adaptabilitas (Adaptability)*
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
- f. *Kerjasama (Cooperation)*
Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan dan digunakan juga untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

2.2 Komunikasi Informal

2.2.1 Pengertian Komunikasi Informal

Secara etimologis, istilah komunikasi berasal dari bahasa latin *communication* yang bersumber pada kata *communis* yang berarti sama, dalam arti kata sama makna. Secara terminologis komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media (Effendy, 2017).

Hovland (2011) mendefinisikan komunikasi adalah suatu proses dimana seseorang (komunikator) menyampaikan perangsang (biasanya lambang bahasa) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikan) (Effendy, 2017). Harold Lasswell menyatakan bahwa cara yang tepat untuk menerangkan suatu tindakan komunikasi ialah menjawab pertanyaan

“siapa yang menyampaikan, apa yang sampaikan, melalui jaringan apa, kepada siapa dan apa pengaruhnya” (Cangara, 2018)

Komunikasi yang baik akan dapat meminimalisir konflik antar karyawan sehingga semangat kerja bisa meningkat dan produktivitas karyawan akan menjadi lebih baik. komunikasi informal adalah saluran komunikasi yang tidak memperhatikan struktur organisasi. Komunikasi informal bermanfaat untuk mempercepat penyebaran dan penerimaan pesan di dalam sebuah perusahaan yang didapat dari pimpinan terhadap bawahan atau sesama karyawan (Nugroho dan Mulyantomo, 2017).

Selain pola komunikasi formal, arus pesan dapat melewati jaringan informal yaitu jenis komunikasi dalam struktur organisasi yang sebenarnya tidak diikuti secara resmi keberadaanya oleh manajemen. Jaringan komunikasi ini lebih dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin (Muhammad, 2018)

Komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang dan kejadian-kejadian yang tidak mengalir secara resmi. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang di umumkan oleh pihak pimpinan. Informasi ini mengalir ke atas, ke bawah atau secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit. Informasinya dapat berubahubah dan tersembunyi. Namun nyata, oleh karena tuntutan pegawai akan informasi relevan, akurat dan lengkap dalam tempo yang relatif singkat sangat besar dan beragam dalam mutu dan volume sedangkan kebutuhan informasi dimaksud tidak selalu dapat dipenuhi melalui pola komunikasi formal. Dengan kata lain, Pola komunikasi informal dalam lingkup organisasi adalah suatu penyebaran pesan-pesan yang pada dasarnya tidak diketahui keabsahannya atau kebenarannya, pesan-pesan yang sudah melampaui aktivitasaktivitas formal organisasi. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa di

dalam pola komunikasi informal terdapat berbagai macam informasi yang mengalir (Effendy, 2017).

2.2.2 Kelebihan dan Kekurangan Komunikasi Informal

Pola komunikasi informal memiliki kelebihan dan kelemahan yang memberikan dampak kepada organisasi. Adapun kelebihannya adalah dapat berfungsi sebagai papan pengumuman yang menyuarakan kepenatan pegawai, membantu menyalurkan berita yang tidak bisa dikirim lewat jaringan formal, memperlancar proses penyelesaian tugas-tugas pekerjaan dan membantu memperbaiki kehidupan sosial dan organisasi karena pegawai saling berbagi berita selentingan, sehingga satu sama lain menjadi pemain kelompok yang kompak. Sedangkan kelemahannya adalah meskipun akurasi berita bisa 75% sampai 95% kebenaran namun seringkali kesalahan terjadi juga, pegawai terkadang dapat mengubah fakta sesuai kepentingan pribadinya dari pada menyampaikan fakta sebenarnya dan sulit memastikan siapa yang harus bertanggung jawab terhadap fakta selentingan tersebut dimana pesan dikirim secara tidak tepat (Nugroho dan Mulyantomo, 2017).

Efek negatif dari *grapevine* dapat dikontrol oleh pimpinan dengan menjaga pola komunikasi formal yang bersifat terbuka, jujur, teliti dan sensitif terhadap komunikasi ke atas, ke bawah dan horizontal. Pimpinan dapat memanfaatkan kelebihan jaringan ini untuk menunjang dan melengkapi pesan yang diperlukan, seperti suasana emosi, sentimen dan sikap karyawan terhadap berbagai masalah organisasi dan manajemen yang berkaitan dengan kepentingan pegawai dan keluarganya yang sulit didapat melalui jaringan formal, sehingga pimpinan dapat lebih arif dalam mengambil keputusan (Effendy, 2017).

2.2.3 Tujuan Komunikasi Informal

Nugroho dan Mulyantomo (2017) menjelaskan bahwa pola komunikasi formal maupun pola komunikasi informal, dengan tujuan membentuk iklim komunikasi organisasi yang positif antara lain melalui :

1. Program pendidikan dan pelatihan
Program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan oleh perusahaan, dalam upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan (skill) karyawan, dan kualitas maupun kuantitas pemberian jasa pelayanan dan lain sebagainya.
2. Program motivasi kerja berprestasi
Program tersebut dikenal dengan istilah *Achievement Motivation Training* (AMT), di mana dalam pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi (etos) kerja serta disiplin karyawan dengan harapanharapan atau keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.
3. Program penghargaan
Program penghargaan yang dimaksudkan disini adalah upaya pihak perusahaan (pimpinan) memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan, baik yang berprestasi kerja maupun cukup lama pengabdian pekerjaan. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan itu akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki (sense of belonging) yang tinggi terhadap perusahaan.
4. Program acara khusus (*Special Events*)
Yakni merupakan program khusus yang sengaja dirancang di luar bidang pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka event ulang tahun perusahaan, diadakan kegiatan keagamaan, olahraga, lomba dan hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua para karyawannya. Kegiatan dan program tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan rasa keakraban bersama di antara semua karyawan dan pimpinan.
5. Program media komunikasi internal
Membentuk media komunikasi internal melalui bulletin, news release (majalah dinding) dan majalah perusahaan yang berisikan pesan, informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan. Keberadaan media tersebut, sifatnya harus dapat memenuhi kebutuhan kedua belah pihak. Bagi perusahaan

sebagai media penyampai informasi dan bagi pembaca memperoleh informasi yang dibutuhkan dan meningkatkan kualitas hidup (*self improvement*). Dengan demikian dapat juga diartikan bahwa hubungan kepegawaian (*employee relations*) tersebut tidak dilihat dalam pengertian sempit, yaitu sama dengan hubungan industrial yang hanya menekankan pada unsur-unsur proses “produksi dan upah” yang terkait dengan “lingkungan kerja”. Pengertiannya lebih dari itu, hubungan tersebut dipengaruhi oleh hubungan komunikasi internal antar karyawan lainnya, atau hubungan karyawan dan manajemen perusahaan yang efektif.

2.2.4 Indikator Komunikasi Informal

Effendy (2017) menyatakan bahwa dalam upaya mencapai tujuan perusahaan maka harus adanya keselarasan, semangat kerja sama di antara para anggota perusahaan melalui komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan seperti yang disebutkan dalam bentuk aliran komunikasi di atas. tujuan dari *employee relations* adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan saling pengertian antar pegawai ataupun antara pimpinan dengan semua pegawai dalam sebuah organisasi.
2. Mendapatkan data-data yang lengkap tentang sikap dan tingkah laku pegawai. Data ini diperlukan dalam rangka pembinaan, pengorganisasian, kerjasama, koordinasi, dan evaluasi terhadap pegawai.
3. Menciptakan kerjasama yang serasi antara pegawai.
4. Menanamkan rasa sukses kepada pegawai sehingga mereka merasa diberi kesempatan untuk maju dalam mengembangkan kariernya.
5. Menanamkan loyalitas para pegawai serta rasa damai kepada pegawai.
6. Menanamkan rasa tanggung jawab kepada para pegawai.
7. Menciptakan motivasi dan adanya semangat kerja yang tinggi .

Pengukuran secara operasional untuk komunikasi informal, yaitu (Disposoedarmo, 2018): (1) tingkat kejelasan pemberian informasi, (2)

frekuensi penyampaian informasi, (3) kualitas informasi, dan (4) kelengkapan sarana komunikasi yang digunakan

2.3 Konflik Kerja

2.3.1 Pengertian Konflik Kerja

Konflik merupakan ketidakserasian atas dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan pada suatu organisasi. Konflik kerja tidak harus berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari situasi konflik kerja Jehn (2011). Konflik kerja adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain (Kreitner dan Kinicki, 2010). Sunyoto (2012) menjelaskan bahwa konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok pada organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Fadipe (2010) melihat konflik kerja sebagai bentuk ketidaksetujuan pemikiran antara dua individu atau kelompok yang memiliki alasan untuk berinteraksi secara formal maupun informal. Miller (2015) melihat bahwa konflik kerja pada dasarnya adalah perselisihan antara dua atau lebih individu atau kelompok atas tujuan yang kompatibel. Sedangkan menurut Wirawan (2010) konflik kerja adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik kerja.

Konflik kerja biasanya bermula pada suatu kondisi di mana salah satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik kerja di perusahaan terjadi pada berbagai bentuk yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Secara sederhana, konflik kerja dapat didefinisikan sebagai suatu yang biasa terjadi di perusahaan dan dapat terjadi antar individu, antara individu dan

kelompok, hingga antar kelompok pada perusahaan yang disebabkan oleh perbedaan persepsi dan perbedaan ekspektasi akan suatu perihal.

2.3.2 Jenis-jenis Konflik Kerja

Wirawan (2010) menjelaskan bahwa jenis-jenis konflik dapat dibagi atau dibedakan dalam beberapa perspektif, yaitu:

- a. Konflik intra individu yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya. Contoh: A sebagai seorang pejabat perusahaan disuruh oleh atasannya menjamu tamu perusahaan ke diskotik untuk minum-minum, padahal ia amat religius dan tak pernah mengunjungi tempat-tempat hiburan seperti diskotik.
- b. Konflik antar individu yaitu konflik yang terjadi antara individu yang berada dalam satu kelompok ataupun antara individu yang berada dikelompok yang berbeda. Contoh: Konflik antara X dan Y yang kebetulan bekerja pada bagian yang sama di sebuah perusahaan.
- c. Konflik antar kelompok yaitu konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Contoh: Konflik antar kelompok kerja A dan kelompok kerja B di dalam bagian yang sama, atau antara kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda.
- d. Konflik organisasi yaitu konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional. Contoh yang klasik adalah konflik antara fungsi staf dan fungsi lini, konflik antara bagian produksi dan bagian pemasaran, atau konflik antara atasan dengan bawahan.

Handoko (2010) membedakan konflik menjadi 5 jenis, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu
Terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan, yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai pekerja saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

- b. Konflik antar individu dalam organisasi
Dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering dilakukan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari konflik antar peranan (seperti antar manager dengan bawahan)
- c. Konflik antar individu dengan kelompok
Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerja karena melanggar norma kelompok.
- d. Konflik antar kelompok
Karena terjadi pertentangan antar kelompok.
- e. Konflik antar organisasi
Yang timbul sebagai akibat persaingan kelompok ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik ini telah mengarah timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

2.3.3 Sebab-sebab Konflik Kerja

Handoko (2010) menyatakan sumber atau sebab-sebab konflik dalam organisasi dan manajemen bisa dibagi dalam 3 kategori pokok yaitu:

- a. Faktor Komunikasi
Disebabkan oleh besarnya perusahaan atau organisasi yang secara implisit membawa kesulitan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik antara lain:
 - 1) Berbagai macam unit kerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik.
 - 2) Konflik yang distimulir oleh salah paham dan tidak adanya usaha untuk memberikan informasi satu sama lain.
 - 3) Ketidاكلancaran komunikasi antara manajer dengan karyawan mengakibatkan timbulnya emosi-emosi yang ambisius, rasa tidak pasti, tidak aman, dan tidak memahami tujuan secara jelas. Semua hal tersebut memudahkan timbulnya konflik.

- 4) Relasi yang sangat formal dan non pribadi memudahkan timbulnya konflik dalam batin individu sendiri dan konflik antar unit.
- 5) Komunikasi yang tidak baik antara atasan dengan bawahan menimbulkan banyak prasangka, kecemasan dan ketegangan batin, karena buruh dan karyawan serta bawahan sangat bergantung pada penilaian atasan.
- 6) Ketidاكلancaran komunikasi menyebabkan timbulnya rasa terisolasi dengan dunia kerja. Hal ini banyak menimbulkan ketegangan batin, kecemasan dan ketakutan sehingga orang terlalu peka dan mudah berkonflik dengan orang lain.
- 7) Komunikasi yang tidak lancar menyebabkan kesalahpahaman, yang tidak bisa didialogkan, atau dikomunikasikan dan dipecahkan bersama.

b. Faktor Struktur Organisasi

Konflik banyak terjadi diperusahaan dan lembaga-lembaga yang besar dalam struktur organisasi yang luas. Intensitas dan keseriusan konflik bisa diperkuat oleh variabel-variabel dibawah ini:

- 1) Sistem birokrasi dan overbirokrasi
- 2) Heterogenitas dalam staff pimpinan
- 3) Supervisi yang terlalu ketat
- 4) Sistem hadiah yang tidak merata
- 5) Limitasi sumber energi
- 6) Spesialisasi teknis kontra kekuasaan formal
- 7) Struktur organisasi yang piramida, semakin mengkrucut ke atas dengan manajer eselon atas semakin sedikit

c. Faktor Tingkah Laku Pribadi

Jika struktur organisasi merupakan suatu variabel yang bisa dikontrol, maka tingkah laku pribadi itu tidak mudah atau tidak bisa dikontrol. Faktor tingkah laku mencakup:

- 1) Pribadi pemimpin meliputi:
 - a) Pemimpin yang otoriter adalah pemimpin yang selalu bertindak menurut dirinya dan tidak mempedulikan pendapat orang lain.

- b) Pemimpin yang neurotis adalah pemimpin yang selalu bimbang atau takut dalam pengambilan keputusan.
- 2) Kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri, jika seseorang tidak bisa mengandalkan apresiasi dan merasa tidak puas dengan status sendiri, dalam hal ini menjadi konflik yang terbuka dan konflik batin.
- 3) Tujuan yang ingin dicapai oleh beberapa individu dari kelompok sama, maka orang akan memperebutkan dengan sengit.

Handoko (dalam Nawawi, 2010) juga menyimpulkan bahwa konflik dalam organisasi timbul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam komunikasi, hubungan pribadi, dan struktur organisasi.

2.3.4 Indikator Konflik Kerja

Jehn (2011) mengemukakan 3 indikator konflik kerja yaitu :

1. Konflik tugas, merupakan konflik yang biasanya terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat mengenai isi dari tugas-tugas pada pekerjaan yang sedang dilakukan, mengenai perbedaan sudut pandang, gagasan dan pendapat.
2. Konflik hubungan, merupakan konflik yang biasa terjadi ketika terdapat hal yang tidak kompatibel antarpribadi di pada anggota kelompok, yang termasuk di antaranya adalah ketegangan antarpribadi, permusuhan antarpribadi, hingga gangguan di antara anggota tim.
3. Konflik proses, merupakan konflik yang terjadi ketika terdapat perbedaan pendapat yang terjadi mengenai bagaimana penyelesaian tugas seharusnya dilaksanakan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, untuk apa tugas tersebut dilaksanakan, dan mengenai bagaimana pendelegasian tugas.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dipaparkan, maka indikator yang digunakan penulis berkaitan dengan variabel konflik kerja pada penelitian ini adalah indikator konflik yang dikemukakan oleh Jehn (2011) yaitu konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan sebelum penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang digunakan :

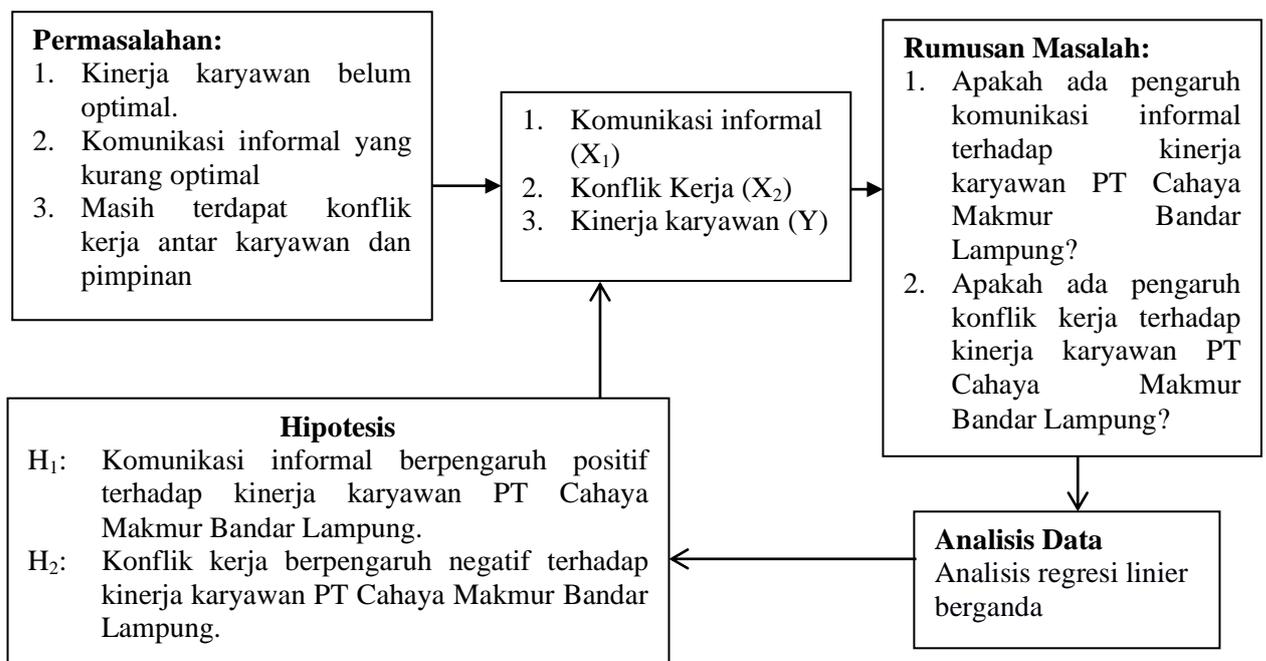
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Reza Yusuf (2018)	Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Pusat Rekayasa Fasilitas Nuklir, Batan Serpong)	Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pusat Rekayasa Fasilitas Nuklir, Batan Serpong dimana nilai signifikan sebesar 0,000 yang dihasilkan dari pengolahan uji F lebih kecil dari nilai 0,05
2	Audina Putri Pratami (2019)	Pengaruh konflik kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PD. Pasar Jaya Kantor Pusat	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja dan komunikasi organisasi secara mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PD. Pasar Jaya. Baik secara parsial maupun persentase menunjukkan bahwa sebesar 53,0% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel konflik kerja dan komunikasi organisasi. Sedangkan sisanya 47.0% dijelaskan oleh faktor-faktor lain atau variabel-variabel di luar penelitian ini.
3	Didi Wandu (2019)	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPBD Provinsi Banten dengan nilai t hitung sebesar 8,721 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan koefisien determinasi (R^2) yang didapat sebesar 0,481 yang artinya sebesar 48,1% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi sisanya dijelaskan oleh variabel lain.
4	Andri Ramadhan Walangantu (2018)	Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado	Hasil penelitian korelasi sederhana menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan sebesar 0,87% . dan berdasarkan perhitungan itu maka dicari besar kontribusinya variabel konflik dan kinerja $0,87\% \times 100\%$ dan hasilnya adalah ada pengaruh yang sangat kuat yang terjadi di dalam perusahaan PT pegadaian (Persero) Manado.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5	Yohana Lasmaria Panggabean (2019)	Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun	Hasil analisis dan regresi linear berganda yaitu $\hat{Y} = 107,279 - 0,374X_1 + 0,497X_2$, artinya terdapat pengaruh negatif antara konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. Kekuatan hubungan ketiga variabel adalah sedang, yaitu $r = 0,468$. Dari koefisien determinasi dapat dijelaskan 21,9% dan sisanya 78,1% dijelaskan oleh faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dari hasil pengolahan dan perhitungan kuesioner, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa konflik kerja dan stres kerja yang didapatkan Kantor Kecamatan Siantar Simalungun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiono (2018) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan jurnal-jurnal yang dijadikan acuan penelitian, maka Kerangka pemikiran yang digambarkan dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

1. Pengaruh komunikasi informal terhadap kinerja karyawan

Komunikasi menjadi hal yang penting yang berguna untuk menjaga hubungan harmonis dan meminimalisir kesalahpahaman, baik antara sesama karyawan maupun antara atasan dengan karyawan. Adanya komunikasi formal dan informal yang baik akan memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Karyawan yang tidak diberikan kebebasan berkomunikasi secara informal atau dengan kata lain karyawan dibatasi berkomunikasi mengenai ide, saran, perhatian, informasi baik mengenai permasalahan perusahaan ataupun dalam hubungan dengan rekan kerja akan mengalami konflik kerja (Putra, 2018). Aldag dalam (wahyu dan akdon, 2005:87) bahwa, apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik sangat fungsional maka kinerja akan maksimal. Bila konflik terlalu rendah, performasi perusahaan mengalami stagnasi atau rendah dan perusahaan menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Jika tingkat konflik terlalu tinggi, akan timbul kendala dan menghalangi pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Hasil penelitian I Putu Antonius Hadi Wibowo dan Made Yuniari (2014) menunjukkan bahwa ada pengaruh komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BMKG Wikayah III Denpasar.

Korelasi antara komunikasi informal dalam organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, komunikasi informal yang efektif tidak hanya perlu dibangun saluran yang tepat antara manajer dan pegawai. Tetapi juga diperlukan untuk berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: Komunikasi informal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Cahaya Makmur Bandar Lampung.

2. Pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan

Rivai dan Sagala (2016) menjelaskan bahwa konflik kerja merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok pada suatu perusahaan atau organisasi yang harus membagi sumber daya terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah perpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu organisasi mengalami kerugian. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan. Jadi, pihak manajemen dapat menangkap gejala-gejala dan indikator-indikator konflik yang berdampak konstruktif dan konflik yang berdampak destruktif. Pihak manajemen harus benar-benar jeli dalam melihat, memperhatikan dan merasakan perilaku-perilaku karyawannya agar konflik yang negatif dapat ditekan. Konflik bisa menimbulkan dampak negatif misalnya, melemahnya hubungan antar pribadi, timbulnya sikap marah, perasaan terluka, keterasingan. Akibat dari itu semua aktivitas produksi dapat terganggu karena akan terjadi pemborosan waktu dan energi untuk menenangkan, individu-individu yang terlibat akan mengalami stres yang dapat mengurangi kinerjanya. Akan tetapi, tidak hanya itu saja akibat yang ditimbulkan oleh konflik yang tidak ditangani secara cermat dan tepat, dapat pula berakibat langsung pada diri karyawan, karena mereka berada dalam suasana serba salah, sehingga mengalami tekanan jiwa.

Penelitian Ahmad Yofandi (2017) pengaruh konflik Kerja, Stres Kerja, dan Semangat Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru menunjukkan konflik kerja, stress kerja dan semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja Konflik kerja, stress kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan.

Konflik kerja memiliki dampak positif ataupun negatif pada organisasi, tergantung pada seberapa sering konflik tersebut terjadi dan bagaimana konflik itu dikelola. Setiap organisasi memiliki tingkat konflik maksimum yang masih menguntungkan yang membantu meningkatkan kinerja yang positif. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₂: Konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT Cahaya Makmur Bandar Lampung.