

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja (Umam, 2010: 189).

“Performance is the extent to which an organizational member contributes to achieving the objectives of the organization”. Artinya, kinerja adalah suatu tingkat peranan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Peranan yang dimaksud adalah setiap kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan, tingkat penyelesaian suatu pekerjaan dan bagaimana karyawan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan (Pangemanan, Lopian, & Taroreh, 2016: 479).

2.1.1.2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan berguna bagi perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan (Hasibuan, 2012: 89) sebagai berikut

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demo, pemberhentian, dan penetapan balas jasa.

- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauhmana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar tujuan perusahaan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku para bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan karyawan.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan kriteria dan seleksi karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.

1. Sebagai dasar untuk untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.1.1.3. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika karyawan tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Sementara itu, dalam kaitannya dengan indikator kinerja karyawan (A. R. Zaputri, Rahardjo, Utami, & Administrasi, 2013: 3) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut

- a. Kuantitas Kerja, yaitu meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
- b. Kualitas Kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.
- c. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

2.1.2. Konflik Kerja

2.1.2.1. Pengertian Konflik Kerja

Konflik adalah suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalaan baik di intra individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok, ataupun organisasi (Rahim, 2011a: 16).

Konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik (Dr. Wirawan, MSL., Sp.A., M.M., 2010: 5).

2.1.2.2. Indikator-Indikator Konflik Kerja

Berikut diuraikan indikator konflik kerja menurut (Dr. Wirawan, MSL., Sp.A., M.M., 2010: 5-7)

a. Proses

Konflik terjadi melalui suatu proses yang unik, artinya proses terjadinya suatu konflik berbeda dengan konflik lainnya.

b. Dua pihak atau lebih

Kecuali konflik personal, konflik terjadi di antara dua pihak atau lebih. Pihak yang terlibat konflik bisa (1) antara seorang individu dan individu lainnya, (2) antara seorang individu dan suatu kelompok individu, (3) antara suatu kelompok individu dan kelompok individu lainnya, atau (4) antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

c. Saling tergantung

Pihak yang terlibat konflik saling tergantung atau interdependen satu sama lain. Artinya, pihak-pihak tersebut tidak bebas untuk melakukan sesuatu tanpa campur tangan atau bantuan, izin, dan merugikan atau mengurangi kebebasan pihak lainnya.

d. Pertentangan mengenai objek konflik

Objek konflik adalah sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik. Pihak yang terlibat konflik mempunyai perbedaan pendapat, yaitu sikap atau kepercayaan mengenai objek konflik.

e. Diekspresikan

Pertentangan akan menjadi konflik apabila diekspresikan. Jika pertentangan tidak atau belum diekspresikan, maka konflik bersifat laten atau tidak kelihatan. Mungkin perbedaan pendapat mengenai objek konflik sudah terjadi, tetapi kedua belah pihak diam saja dan belum terjadi interaksi mengenai perbedaan tentang objek konflik.

f. Pola perilaku

Saat konflik terjadi, pihak yang terlibat menggunakan pola perilaku tertentu. Pola perilaku adalah kecenderungan orang untuk berperilaku secara tertentu dalam menghadapi situasi konflik. Pola perilaku ini disebut juga sebagai gaya manajemen konflik dan taktik konflik.

g. Interaksi konflik

Proses konflik menimbulkan interaksi konflik di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Interaksi bisa berupa saling menuduh, saling

menyalahkan, saling mengumpat, mencari teman, menyelamatkan muka (*face saving*), saling melakukan agresi, melakukan negosiasi, atau meminta bantuan pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik.

h. Keluaran konflik

Interaksi konflik di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik menghasilkan keluaran konflik yang unik, untuk masing-masing jenis konflik. Keluaran konflik bisa berupa ditemukannya solusi atas suatu konflik, seperti *win & win solution*, *win & lose solution*, serta *lose & lose solution*. Keluaran konflik juga bisa menciptakan suatu perubahan sistem sosial.

2.1.2.3. Jenis Konflik

Konflik banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria. Konflik berdasarkan jumlah orang yang terlibat konflik, yaitu konflik personal dan konflik interpersonal (Dr. Wirawan, MSL., Sp.A., M.M., 2010: 55-56) (Dr. Wirawan, MSL., Sp.A., M.M., 2010, pp. 55–56).

a. Konflik personal

Konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda. Konflik ini terdiri atas, antara lain sebagai berikut.

- 1) Konflik pendekatan ke pendekatan (*approach to approach conflict*)

Konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya. Sebagai contoh, seorang lulusan SMA yang akan melanjutkan sekolah harus memilih dua universitas negeri yang sama kualitasnya.

2) Konflik menghindar ke menghindar (*avoidance to avoidance conflict*)

Konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus dihindari. Sebagai contoh, seseorang harus memilih apakah harus menjual mobil untuk melanjutkan sekolah atau tidak menjual mobil, tetapi tidak bisa melanjutkan sekolah.

3) Konflik pendekan ke menghindar (*approach to avoidance conflict*)

Konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama. Sebagai contoh, Amin mengambil telepon untuk menyatakan cintanya kepada Aminah. Akan tetapi, ia takut cintanya ditolak. Oleh karena itu, ia tutup kembali teleponnya.

b. Konflik interpersonal

Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja. Konflik yang terjadi di antara mereka yang bekerja untuk suatu organisasi profit atau nonprofit. Konflik interpersonal adalah konflik pada suatu organisasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Konflik interpersonal dapat terjadi dalam 7 macam bentuk. Berikut adalah ketujuh bentuk tersebut.

1) Konflik antarmanajer

Bentuk konflik di antara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi.

2) Konflik antara pegawai dan manajernya

Konflik ini terjadi antara manajer unit kerja dan karyawan di bawahnya. Objek yang menjadi konflik sangat bervariasi tergantung dari aktivitas organisasinya.

3) Konflik hubungan industrial

Konflik yang terjadi antara organisasi atau perusahaan dan para karyawannya atau dengan serikat pekerja; serta konflik antarserikat pekerja.

4) Konflik antarkelompok kerja

Dalam organisasi, terdapat sejumlah kelompok kerja yang melaksanakan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama. Masing-masing kelompok harus memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan kontribusi, kelompok-kelompok kerja tersebut saling memiliki ketergantungan.

5) Konflik antara anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya

Suatu kelompok kerja mempunyai anggota yang memiliki keragaman pendidikan, agama, latar belakang budaya, pengalaman, dan kepribadian. Semua perbedaan ini bisa menimbulkan konflik dalam melaksanakan tugas dan fungsi tim kerjanya.

6) Konflik interes (*conflict of interest*)

Konflik yang bersifat individual dan interpersonal. Konflik jenis ini terjadi dalam diri seorang pegawai yang terlibat konflik, yaitu antara keharusan melaksanakan ketertarikan organisasi dan ketertarikan individunya.

7) **Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi**

Konflik yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dan pemerintah; perusahaan dan perusahaan lainnya; perusahaan dan pelanggan; perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat; serta perusahaan dan masyarakat.

2.1.3. Komunikasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Komunikasi Kerja

Komunikasi menurut Katz dan Khan adalah suatu proses sosial yang mempunyai relevansi terluas di dalam memfungsikan setiap kelompok, organisasi atau masyarakat (Thoha, 2009: 185).

Komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun tertulis, tetapi juga yang menggunakan alat komunikasi canggih (Sopiah, 2008: 141).

2.1.3.2. Fungsi Komunikasi Kerja

Fungsi komunikasi ada empat (Sopiah, 2008: 142), yaitu:

- a. Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota

Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan itu di dalam perusahaan.

- b. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan

Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dengan cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

- c. Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi

Fungsi ini berjalan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental dimana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.

- d. Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan di mana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

2.1.3.3. Indikator-Indikator Komunikasi Kerja

Adapun indikator komunikasi (Muhammad, 2011: 108) adalah sebagai berikut

a. Keterbukaan (*openness*)

Merupakan sikap jujur, rendah hati, dan adil didalam menerima pendapat orang lain.

b. Empati (*emphaty*)

Adalah kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan kesanggupan untuk menempatkan diri dalam keadaan orang lain.

c. Dukungan (*support*)

Adalah suatu bentuk kenyamanan, perhatian, penghargaan, ataupun bantuan yang diterima individu dari orang yang berarti, baik secara perorangan maupun kelompok.

d. Rasa positif (*positiveness*)

Bersikap positif baik ketika mengemukakan pendapat atau gagasan yang bertentangan maupun gagasan yang mendukung, karena rasa positif itu sudah dengan sendirinya mendukung proses pelaksanaan komunikasi yang efektif.

e. Kesamaan (*equality*)

Yaitu sikap menerima anggota komunikasi lain sama atau setara.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai variabel konflik kerja dan pengembangan karir

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian Terdahulu	Alat Analisis	Hasil Penelitian terdahulu
1	Tamauka Marsello Giovanni, Christoffel Kojo, Victor. P.K Lengkong (2015)	Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerjadan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado	Analisis Regresi Linear Berganda	Konflik Peran, Konflik Kerja dan Stres Kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan pada perusahaan
2	Marchell Pangemana, Joyce Lapian, Rita Taroreh (2016)	Pengaruh Konflik dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Study pada kantor wilayah PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Manado)	Analisis Regresi Linear Berganda	secara simultan menunjukkan Konflik dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsial menunjukkan konflik berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3	Amanda Carolina Lakoy (2015)	Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado	Analisis Regresi Linear Berganda	Komunikasi, Kerjasama Kelompok, dan Kreativitas, secara serentak berpengaruh signifikan

				terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Aryaduta Manado
4	M. Syaiful Azwar, Winarningsih (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Archoplan Indoraya Surabaya	Analisis Regresi Linear Berganda	Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Archoplan Indoraya Surabaya
5	Sri Hastuti, Andi Sularso, Siti Komariyah (2013)	Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo	Analisis Regresi <i>Confirmatory</i>	Komunikasi, Motivasi dan Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo

2.3. Kerangka Berpikir

Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research* mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2017: 60).

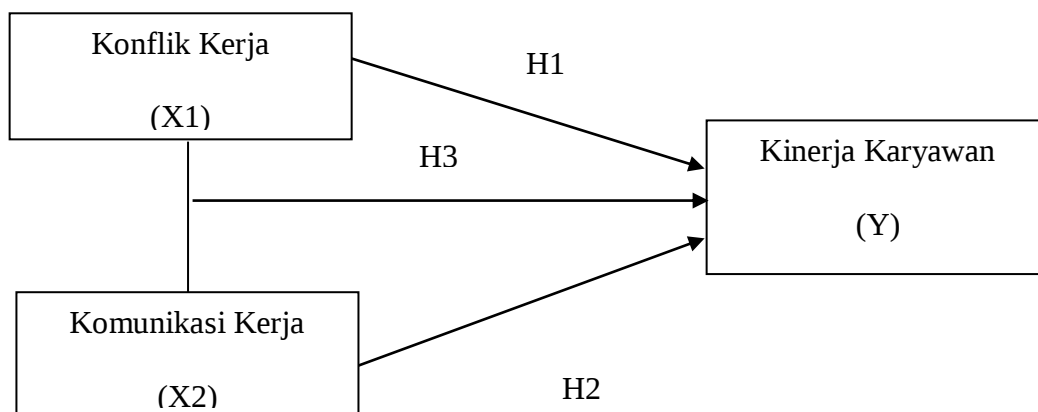
Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoritis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti Sapto Haryoko dalam (Sugiyono, 2017: 60).

Penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih, biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir.

Suriasumantri dalam (Sugiyono, 2017: 60) mengemukakan bahwa seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar bagi argumentasi dalam menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi obyek permasalahan.

Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan sesama ilmuwan, adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berfikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis. Jadi kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis (Sugiyono, 2017: 60-61).

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah praduga atau asumsi yang harus diuji melalui data atau fakta yang diperoleh melalui penelitian (Dantes, 2012: 164).

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Tetapi perlu diketahui bahwa tidak setiap penelitian harus merumuskan hipotesis. Penelitian yang bersifat eksploratif dan deskriptif sering tidak perlu merumuskan hipotesis. Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto Suharsimi, 2010: 110).

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2017: 63).

Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kualitatif, tidak dirumuskan hipotesis, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut akan diuji oleh peneliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat dimunculkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut

1. H1 : Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Yavindo Sumber Persada
2. H2 : Komunikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Yavindo Sumber Persada
3. H3: Konflik kerja dan komunikasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Yavindo Sumber Persada