

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

Sebuah organisasi merupakan sekumpulan individu dan hubungan diantara satu individu dengan yang lain. Organisasi terbentuk ketika individu saling berhubungan dengan yang lain untuk membawa peran penting yang mendukung tercapainya tujuan (Ferdous,2016), sehingga organisasi tidak dapat berjalan ketika tidak ada individu-individu yang saling berhubungan dan terlibat di dalamnya. Dengan adanya organisasi dapat menimbulkan sebuah konflik antar individu. Menurut Zhang, Chen, dan Sun (2015) konflik adalah sebuah proses interaksi yang dihasilkan karena adanya ketidakcocokan, ketidaksetujuan, dan ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih. Setiap individu di dalam organisasi merupakan penyebab timbulnya konflik, baik dilakukan secara sadar maupun tidak dan dapat menghasilkan dampak positif maupun negatif (Shih dan Susanto, 2010). Penanganan konflik sangat penting untuk dibahas karena jika konflik tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan dampak negatif seperti tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Gaya manajemen konflik adalah tingkah laku seseorang secara terus-menerus yang dapat diamati yang dilakukan terhadap pihak lainnya pada saat konflik terjadi (Montes, Rodriguez, dan Serrano, 2012). Penanganan manajemen konflik memiliki 5 gaya, antara lain: *integrating*, *compromising*, *avoiding*, *dominating*, dan *obliging*.

## **B. Definisi Konflik**

Goncalves *et.al.*, (2016) menguraikan konflik sebagai adanya perbedaan dalam persepsi dua atau lebih kelompok dan pada dasarnya konflik dapat dianggap sebagai aset yang merangsang timbulnya kreativitas dan ketidaktergantungan serta inovasi.

### **A. Jenis Konflik**

Huan dan Yazdanifard (2012) menetapkan ada 2 jenis konflik, antara lain:

- a) Konflik berdasarkan tugas (*task conflict*). Konflik tugas cenderung berfokus terhadap proses penyelesaian konflik yang disebabkan oleh perbedaan sudut pandang, ide, dan pendapat.
- b) Konflik berdasarkan hubungan (*relationship conflict*). Konflik hubungan dapat timbul di dalam sebuah kelompok disebabkan oleh perbedaan nilai, individual, norma keluarga, dan perbedaan selera.

## **C. Manajemen Konflik**

Mehrad (2015) menjelaskan bahwa manajemen konflik merupakan faktor yang terlihat secara langsung dalam organisasi dan menghasilkan reaksi yang berbeda terhadap kinerja dan sikap karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut.

#### D. Gaya Manajemen Konflik

Menurut Montes, Rodriguez, dan Serrano (2012) terdapat 5 gaya manajemen konflik, antara lain:

- a) Gaya *dominating* lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri daripada kepentingan orang lain dengan menggunakan kekuatan yang ada pada dirinya dan tidak dimiliki orang lain. *Dominating* ditandai dengan adanya argumentasi untuk mengambil ahli kekuasaan di dalam suatu interaksi. Begitu juga dengan DuBrin (2015) yang menyebut *dominating* sebagai *competitive*, sedangkan Prause dan Mujtaba (2015) sebagai *competing*.
- b) Gaya *integrating* mengutamakan kepentingan kedua pihak. *Integrating* terjadi ketika seluruh individu yang terlibat di dalam konflik berdiskusi dan berusaha menemukan solusi bersama untuk mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. Begitu juga dengan DuBrin (2015) yang menyebut *integrating* sebagai *collaborative*, sedangkan Prause dan Mujtaba (2015) sebagai *collaborating*.
- c) Gaya *avoiding* tidak mengutamakan kepentingan kedua belah pihak. *Avoiding* digunakan ketika individu tidak ingin berpartisipasi dan tidak memberikan perhatian terhadap proses penyelesaian konflik di dalam kelompok. Dikarenakan individu tersebut tidak tertarik terhadap permasalahannya, tidak ingin berargumentasi, tidak ingin membuat tekanan terhadap rekan kerja, dan berharap situasi tersebut akan berlalu. Prause dan Mujtaba (2015) sama menyatakan *avoiding*, sedangkan DuBrin (2015) menyebutnya sebagai *avoidant*.

- d) *Gaya obliging* cenderung rela mengorbankan kepentingannya untuk kepentingan orang lain dan untuk menghasilkan suasana yang tentram. *Obliging* ditandai dengan setuju dengan pendapat orang lain tanpa adanya pemikiran yang kritis. Begitu juga dengan DuBrin (2015) yang menyebut *obliging* sebagai *accommodative*, sedangkan Prause dan Mujtaba (2015) sebagai *accommodating*.
- e) *Gaya compromising* mengutamakan kepentingan kedua pihak, tetapi hanya memberikan solusi sementara dalam penyelesaian konflik. *Compromising* ditandai dengan adanya keadilan, solusi jangka pendek yang diputuskan secara cepat, dan memaksimalkan keuntungan serta meminimalkan kerugian. Prause dan Mujtaba (2015) sama menyatakan *compromising*, sedangkan DuBrin (2015) menyebutnya sebagai *sharing*.

### **E. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan keberhasilan personal, tim, atau unit organisasi dalam wujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2011, p. 337). Menurut Yang dan Hwang (2014) kinerja terbagi atas dua tipe yaitu:

- a. *Contextual performance*/kinerja kontekstual adalah kinerja yang melibatkan relawan untuk mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan bukan merupakan tanggung jawab pribadi secara formal.
- b. *Task performance*/kinerja tugas adalah sebuah tingkat efektivitas yang memiliki hubungan dengan kinerja dari suatu aktivitas yang berkontribusi terhadap inti operasi atau kegiatan perusahaan.

## **1. Hubungan antara Manajemen Konflik *Integrating* terhadap Kinerja Karyawan**

Shih dan Susanto (2010), menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya manajemen konflik *integrating* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Solusi yang diciptakan haruslah solusi yang memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Selain menciptakan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak, gaya *integrating* menawarkan metode yang lebih melibatkan setiap individu dalam pengambilan keputusan penyelesaian konflik yang mengarah pada pembelajaran kolektif dan efektivitas organisasi. Dampak dari penerapan gaya manajemen konflik *integrating* adalah meningkatnya produktivitas karyawan (Edwin, 2013).

## **2. Hubungan antara Manajemen Konflik *Compromising* terhadap Kinerja Karyawan**

Akuffo (2015) menyatakan bahwa gaya manajemen konflik *compromising* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya manajemen konflik *compromising* memerlukan pengorbanan dari salah satu pihak yang terlibat konflik sehingga tidak dapat menaikkan tingkat kinerja karyawan. Sebagai contoh penerapan metode ini dilakukan di Gaborone dimana organisasi yang digunakan sebagai objek penelitian menggunakan gaya *compromising*.

Konflik terjadi dikarenakan oleh sumber daya yang terbatas dan karyawan berusaha untuk menjalin komunikasi dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada akhirnya konflik dapat diatasi dan memang terjadi peningkatan kinerja karyawan, namun Henry (2010) mengamati potensi berulangnya konflik serupa di masa depan.

### **3. Hubungan antara Manajemen Konflik *dominating* terhadap kinerja karyawan**

Rahim (2002), menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *dominating* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan takut untuk membuat kesalahan dan dilaporkan ke manajemen sehingga karyawan lebih mengurangi terjadinya konflik dan itu bisa membuat kinerja karyawan meningkat. Gaya manajemen konflik *dominating* cenderung sering diterapkan oleh pemimpin kepada bawahan, namun bisa juga sebaliknya yaitu apabila konflik yang terjadi meluas dan melibatkan berbagai pihak. Sebagai contoh penerapan metode ini dilakukan di Afrika dimana perusahaan yang digunakan sebagai obyek penelitian menggunakan gaya *dominating*. Dalam kasus ini justru karyawan yang menerapkan gaya manajemen konflik dominan untuk mendesak atasannya dengan cara meminta kenaikan gaji. Pihak manajemen mengikuti permintaan karyawan, dan hal ini membuat karyawan menghargai pekerjaannya sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara keseluruhan (O, 2015).

#### **4. Hubungan antara Manajemen Konflik *Avoiding* terhadap Kinerja Karyawan**

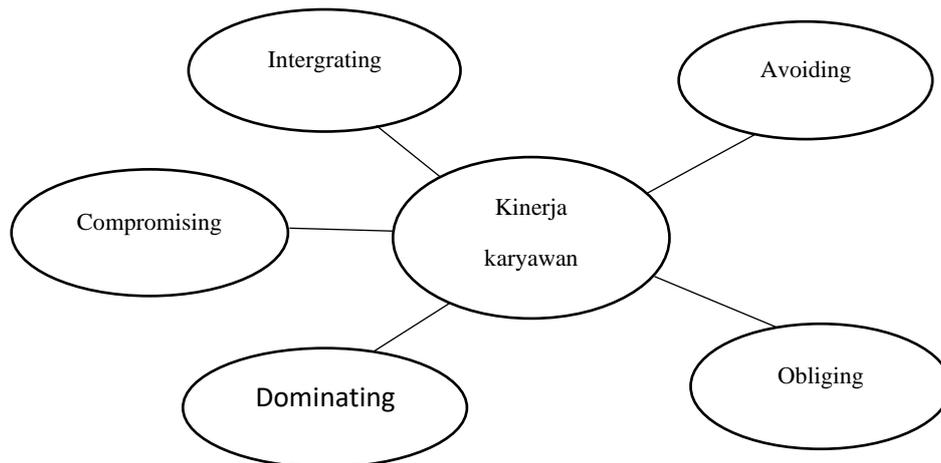
Rahim (2002), menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *avoiding* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa *avoiding* merupakan gaya manajemen konflik yang lebih memilih untuk menghindari terjadinya konflik dengan cara tidak membuat interaksi yang berlebihan dan sesuatu yang sekiranya dapat menimbulkan konflik baik dengan rekan kerja maupun atasan, sehingga dapat tercipta suasana yang kondusif dan tenang dalam lingkungan kerja itu. Dengan lingkungan yang kondusif maka dipercaya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya *avoiding* dilakukan ketika seseorang merasa bahwa konflik yang terjadi dapat merugikan dirinya karena tidak dapat mengatasi konflik tersebut. Ketika karyawan menggunakan gaya *avoiding* karyawan lebih memilih untuk tidak ikut berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan dan mengalihkan topik pembicaraan. Gaya *avoiding* tidak selalu digunakan dalam segala konflik yang terjadi, karena setiap konflik memiliki tipe cara penanganan sendiri yang membuat lebih efektif. Dengan pemilihan gaya konflik yang benar secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Termasuk gaya *avoiding* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Henry (2010).

## 5. Hubungan antara Manajemen Konflik *Obliging* terhadap Kinerja Karyawan

Akuffo (2015) menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *obliging* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *obliging* dapat mengurangi perilaku kinerja yang *counter productive*. Pada dasarnya, gaya manajemen konflik *obliging* menekankan pada upaya untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan baik dengan tujuan untuk meningkatkan secara keseluruhan tingkat kinerja karyawan. Ketika sebuah perusahaan atau kelompok menerapkan gaya *obliging* secara tidak langsung dapat membuat karyawan memiliki hubungan yang lebih baik dengan manajemen.

Gambar 2.1

Skema hubungan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan



## **F. Faktor – Faktor Penyebab Konflik**

Faktor Penyebab Konflik Sosiologi memandang bahwa masyarakat itu selalu dalam perubahan dan setiap elemen dalam masyarakat selalu memberikan sumbangan bagi terjadinya konflik. Salah satu penyebab terjadinya konflik adalah karena ketidakseimbangan antara hubungan-hubungan manusia seperti aspek sosial (Farida, 2015), ekonomi dan kekuasaan. Contohnya kurang meratanya kemakmuran dan akses yang tidak seimbang terhadap sumber daya yang kemudian akan menimbulkan masalah-masalah dalam masyarakat.

Pada dasarnya, secara sederhana penyebab konflik dibagi dua (AA. Anwar Abu Mangku Negara, 2019)

- a) Kemajemukan horizontal, yang artinya adalah struktur masyarakat yang majemuk secara kultural, seperti suku bangsa, agama, ras dan majemuk sosial dalam arti perbedaan pekerjaan dan profesi seperti petani, buruh, pedagang, pengusaha, pegawai negeri, militer, wartawan, alim ulama, sopir dan cendekiawan. Kemajemukan horizontal-kultural menimbulkan konflik yang masing-masing unsur kultural tersebut mempunyai karakteristik sendiri dan masing-masing penghayat budaya tersebut ingin mempertahankan karakteristik budayanya tersebut. Dalam masyarakat yang strukturnya seperti ini, jika belum ada konsensus nilai yang menjadi pegangan bersama, konflik yang terjadi dapat menimbulkan perang saudara

b) Kemajemukan vertikal, yang artinya struktur masyarakat yang terpolarisasi berdasarkan kekayaan, pendidikan, dan kekuasaan. Kemajemukan vertikal dapat menimbulkan konflik sosial karena ada sekelompok kecil masyarakat yang memiliki kekayaan, pendidikan yang mapan, kekuasaan dan kewenangan yang besar, sementara sebagian besar tidak atau kurang memiliki kekayaan, pendidikan rendah, dan tidak memiliki kekuasaan dan kewenangan. Pembagian masyarakat seperti ini merupakan benih subur bagi timbulnya konflik sosial.

### **G. Sumber Konflik**

Sumber konflik dapat muncul dari diri sendiri, lingkungan, atau orang lain yang memiliki perbedaan sikap, opini, cara, tujuan atau sistem nilai yang dianutnya. Sebagai contoh terdapat faktor yang memicu munculnya konflik kerja pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah sifat negatif pribadi, perbedaan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi, kecemburuan, komitmen kerja, tidak adanya kerja sama, ketidakpuasan kerja, dan masalah pribadi di luar pekerjaan (Dian dkk, 2013).

Dilihat dari sisi sosio-kultural, maka sumber konflik dapat dibagi menjadi beberapa bagian, sebagai berikut:

a) Perbedaan Individu

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

b) Perbedaan latar belakang kebudayaan

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

c) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, misalnya perbedaan kepentingan dalam hal pemanfaatan hutan. Para tokoh masyarakat menganggap hutan sebagai kekayaan budaya yang menjadi bagian dari kebudayaan mereka sehingga harus dijaga dan tidak boleh ditebang. Para petani menebang pohon-pohon karena dianggap sebagai penghalang bagi mereka untuk membuat kebun atau ladang.

d) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat

Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat industri.

Sementara menurut Nursalam (2016), beberapa sumber konflik dalam organisasi dapat disebabkan sebagai berikut:

- a) Keterbatasan sumber daya
- b) Perbedaan tujuan
- c) Ketidakjelasan peran
- d) Hubungan dalam pekerjaan
- e) Perbedaan antar individu
- f) Masalah organisasi
- g) Masalah dalam kolaborasi

## **F. Dampak Konflik Dalam Organisasi**

### **A. Pengaruh Positif dari konflik**

Wahyudi (2015) menyatakan dampak konflik secara positif akan membawa perubahan dan perbaikan yang lebih baik, yaitu:

- a. Membuat organisasi tetap hidup dan harmonis.
- b. Berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan.
- c. Melakukan adaptasi, sehingga dapat terjadi perubahan dan perbaikan dalam sistem dan prosedur, mekanisme, program, bahkan tujuan organisasi.
- d. Memunculkan keputusan-keputusan yang bersifat inovatif.
- e. Memunculkan persepsi yang lebih kritis terhadap perbedaan pendapat.

Ambarita, Purba dan Ambarita (2016) menyatakan dampak konflik secara positif akan dapat membawa kebaikan untuk perbaikan yang lebih baik, yaitu:

- a) Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti karyawan tidak pernah absen tanpa alasan, masuk dan pulang kerja tepat waktu, dan bekerja menggunakan waktu yang efektif.
- b) Meningkatnya hubungan kerja sama yang produktif, yaitu adanya pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis tugasnya.
- c) Meningkatnya motivasi kerja untuk melakukan kompetisi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti peningkatan prestasi kerja, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreativitas.
- d) Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stres, dan peningkatan produktivitas kerja, karena karyawan memperoleh rasa aman, kepercayaan diri, penghargaan sehingga bisa mengembangkan karier dan potensi dirinya secara optimal.
- e) Banyak karyawan yang dapat mengembangkan kariernya sesuai dengan potensinya.

## B. Dampak Negatif Dari Konflik

Wahyudi (2015) menyatakan konflik dapat berakibat negatif maupun positif tergantung pada cara mengelola konflik tersebut. Dampak negatif dari konflik akan dapat merugikan perjalanan organisasi, karena:

- a) Menghambat komunikasi.
- b) Mengganggu kerja sama atau *teamwork*.
- c) Mengganggu proses produksi, bahkan dapat menurunkan produksi.
- d) Menumbuhkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan.
- e) Individu atau personil mengalami tekanan (stres), mengganggu konsentrasi, menimbulkan kecemasan, mangkir, menarik diri, frustrasi, dan apatisme.

Kelas Pintar (2021) menjelaskan secara umum ada beberapa akibat yang bisa ditimbulkan oleh terjadinya suatu konflik dari sisi negatif sehingga menimbulkan kerugian adalah sebagai berikut:

- a) Korban jiwa dan kerugian harta benda, yaitu konflik akan dapat berdampak terjadinya korban jiwa dan kerugian harta benda karena konflik serta per seteruan yang besar, seperti tawuran, pengeroyokan, kerusuhan, dan lain-lain.
- b) Hancurnya nilai-nilai sosial dan norma sosial, yaitu nilai dan norma sosial yang meliputi kesopanan, kasih sayang, kesusilaan, gotong royong, tepo seliro, dan sebagainya akan hancur. Apabila nilai dan norma sudah tidak lagi diterapkan maka akan timbul pikiran atau prasangka buruk serta rasa curiga antar sesama masyarakat.
- c) Timbul perpecahan di masyarakat, yaitu yang disebabkan karena adanya kesenjangan atau perbedaan-perbedaan di masyarakat seperti kesenjangan dalam bidang sosial, ekonomi maupun kepentingan sehingga dapat timbul perpecahan dan perselisihan.
- d) Perubahan kepribadian, yaitu dampak konflik akan timbulnya perubahan kepribadian. Seorang individu yang terlibat konflik akan memengaruhi psikologis dan sifatnya, sehingga akan cenderung lebih agresif, mudah marah, dan beringas.

## **G. Beban Kerja**

### **A. Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja.

Koesomowidjojo, (2017:21) Beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

Menurut Vanchapo (2020:1) Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah aktivitas/pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dengan kapasitas beban pekerjaan yang berlebih dan harus diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

## **H. Kondisi Kerja**

Pada umumnya karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja apabila didukung oleh kondisi kerja atau lingkungan kerja yang baik, sehingga kinerja dan output perusahaan dapat meningkat. Sebaliknya apabila kondisi kerja atau lingkungan tempat kerja buruk maka kepuasan karyawan akan menurun, sehingga secara tidak langsung faktor kondisi kerja tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri dan outputnya terhadap perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Komarudin, (2001: 87) bahwa kondisi kerja atau yang sering disebut sebagai lingkungan kerja adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Lingkungan kerja menurut Nitiseminto, (2002: 183) ialah segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja, yang dapat memengaruhi dirinya dalam melakukan pekerjaan.

Sementara Mangkunegara, (2005: 105) mengungkapkan bahwa kondisi kerja atau lingkungan kerja ialah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.

## **I. Pengertian Pembagian Kerja**

Pengertian pembagian kerja adalah analisis jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Aktivitas ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total suatu perusahaan. Perusahaan akan baik jika sumber daya manusia didalamnya telah mampu melaksanakan pekerjaan masing – masing dengan jelas, spesifik, serta tidak memiliki peran ganda yang dapat menghambat proses pencapaian kinerja. analisis jabatan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan pembagian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

Manurut Hasibuan (2007) “pengertian analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang perlu dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakandalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai”.

Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan digunakan.

Menurut Rivai (2004) ada beberapa pengertian tentang analisis pekerjaan yaitu: Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkan, termasuk didalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi tau perusahaannya.

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.

Analisis pekerjaan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.

Pengertian pembagian kerja (job description) menurut beberapa ahli:

- a. Menurut Hasibuan (2007). Pembagian kerja yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.
- b. Menurut Rivai (2004). Pembagian tugas adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.
- c. Menurut Pophal (2008). “Pembagian kerja adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan”.

## **J. Koordinasi**

Koordinasi dan kinerja adalah dua pengertian yang saling kait-mengkait, karena koordinasi hanya dapat dicapai sebaik-baiknya dengan melakukan kinerja yang efektif. Kinerja pegawai adalah bentuk komunikasi administrasi, yang membantu tercapai koordinasi. Oleh karena itu dikatakan bahwa hasil akhir daripada kinerja ialah tercapainya koordinasi dengan cara yang berhasil guna dan berdayaguna (efesien dan efektif).

Koordinasi dalam suatu organisasi merupakan pengaturan yang aktif, bukan pengaturan dalam arti pasif berupa membuat aturan mengenai segala gerak dan kegiatan dan kinerja antara atasan dan bawahan yang mempunyai tugas dan kewajiban dan wewenang yang saling berhubungan satu sama lainnya, pengaturan mana bertujuan untuk mencegah terjadinya kesimpangsiuran dan kegiatan saling bertindih yang dapat mengakibatkan pemborosan dan pengaruh tidak baik terhadap semangat dan tertib kerja.

Handoko (2016 : 193) menuliskan, “Koordinasi (coordination) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.”

Menurut Brech dalam Hasibuan (2014:85), “Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri. “

## **K. Negosiasi**

### **a. Hartman**

Dikutip dari buku Teks Negosiasi (2020) oleh Debby dan Mellisa, berikut pengertian negosiasi menurut Hartman:

*"Negosiasi adalah proses komunikasi di mana dua pihak dengan tujuan dan sudut pandang masing-masing berusaha menyepakati suatu hal."*

Lebih lanjut, Hartman menjelaskan bahwa tujuan akhir negosiasi, yakni berusaha memuaskan kedua belah pihak

## b. Robbins dan Judge

Dilansir dari buku *Perilaku Organisasi (2022)* karya Muhammad Hasan dkk, berikut definisi negosiasi menurut Robbins dan Judge:

"Negosiasi adalah proses di mana dua pihak atau lebih menyepakati cara mengalokasikan sumber daya yang langka."

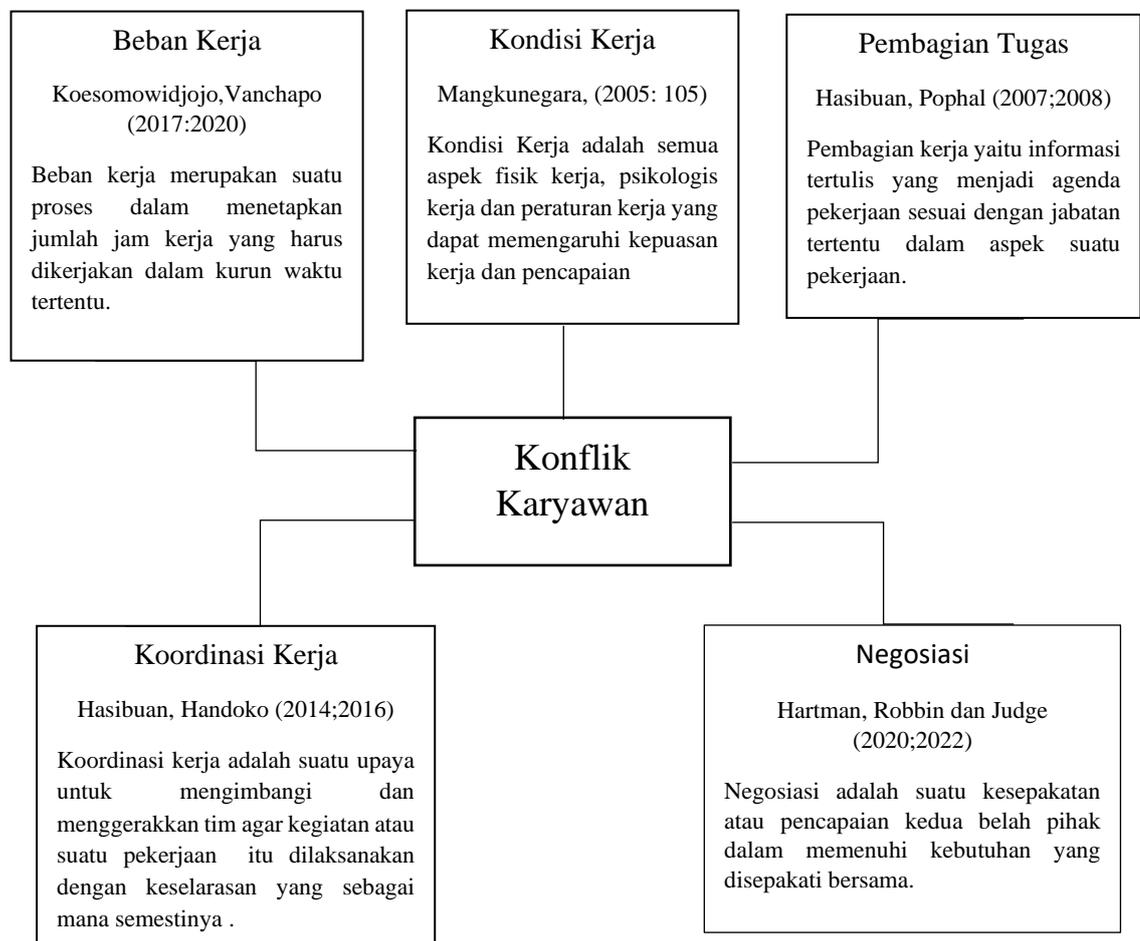
Terkadang negosiasi bisa membawa kita pada kondisi dan situasi dimaksud. Jika merujuk pada konsep dasarnya, negosiasi didefinisikan sebagai "komunikasi antara dua pihak untuk menentukan posisi – posisi yang saling bersesuaian, yang jika dilakukan dan diselesaikan dengan baik akan berakhir dengan kondisi paling tidak satu pihak untuk memperoleh apa yang di inginkan dan pihak lain bersedia berkompromi.

## L. Kerangka Teori

Berikut ini merupakan kerangka berpikir yang menjadi dasar terhadap pemikiran penelitian ini :

### Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Ressa

#### Abadi Bersama Bandar Lampung



Gambar 2.2 : Faktor konflik yang mempengaruhi kinerja karyawan PT.Ressa Abadi Bersama Bandar Lampung.

Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan keterkaitan antara manajemen konflik dengan kinerja karyawan. Karena dalam suatu perusahaan karyawan merupakan aset yang sangat penting untuk berperan menjadi perencana dan pelaku dari setiap aktivitas perusahaan PT. Ressa Abadi Bersama Bandar Lampung. Maka itu, penulis mengambil permasalahan dan membuat menjadi kerangka teori seperti di atas karena konflik tersebut sering terjadi pada saat penulis sedang melaksanakan magang di perusahaan PT. Ressa Abadi Bersama Bandar Lampung dan membuat penulis tertarik untuk menggunakan bahan tersebut menjadi data skripsi. Untuk itu karyawan perlu di perhatikan keberadaanya supaya dapat didayagunakan secara optimal yang memiliki komitmen tinggi serta produktivitas yang tinggi. Namun karena begitu banyak perbedaan antara manusia (karyawan), terkadang dalam mencapai tujuan perusahaan terdapat benturan/masalah antara individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok yang disebut dengan konflik. Konflik dalam suatu perusahaan dapat menimbulkan hal positif jika konflik tadi dikelola dengan baik. Namun bisa juga berdampak negatif bagi perusahaan jika konflik hanya dibiarkan saja tanpa ada jalan keluar.

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Karena tinggi rendahnya kinerja karyawan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Karena itu setiap perusahaan harus tahu inti dari masalah kinerja dan benar-benar dipahami sebagai dasar suatu variabel yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dan juga ada suatu perbandingan dengan peneliti terdahulu tentang sebuah konflik yang cenderung hampir sama dengan kejadian ini, antara lain:

Penulis	Judul Penelitian dan penerbit	Kesamaan dengan penelitian	Metode penelitian
Jismullatif (2016)	Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu	Untuk menguji dan menganalisis manajemen konflik yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Data dalam konteks statistika
Sofi Wulandari Istomo (2013)	Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Yogyakarta	Menganalisis Manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, Kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta dan Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta.	1. Analisis Regresi Linier Sederhana. 2. Koefisiensi Determinan