

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2010). Menurut Kinicki dan Kreitner dalam Benyamin dkk (2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah kapasitas individu untuk mencapai tujuan independen secara efisien. Adapun pendapat lain yang menemukan bahwa kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi Mahsun dalam Badu dkk (2019). Menurut Mangkunegara (2016) “Kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas tentang kinerja maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaannya dan dalam batas waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan dengan kriteria tertentu kepada karyawan.

b) Indikator Kinerja Karyawan

Indikator yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan menurut Wibowo (2015), adalah sebagai berikut :

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau suatu organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian tujuan merupakan arah kemana sebuah kinerja akan dilakukan. Atas dasar arah tersebut, maka dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu atau organisasi akan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

Standar merupakan arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa adanya standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita akan sukses ataupun akan gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas ataupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah sebuah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat dan Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa adanya alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa adanya alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan sebuah pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan benar. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar

tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan intensif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatkan perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerjaan dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

c.) Unsur- Unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017), kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

- 1) Kesetiaan kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab dalam sebuah perusahaan.
- 2) Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- 3) Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.
- 4) Kreativitas kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) Kerjasama diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.
- 6) Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
- 7) Tanggung jawab kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

Jadi kesimpulan di atas bahwasanya adanya banyak unsur untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal dan hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2. Konflik Kerja

a) Pengertian Konflik Kerja

Dalam kehidupan manusia termasuk dalam dunia kerja tidak akan terlepas dengan yang namanya konflik. Konflik biasanya timbul dalam kerja sebagai hasil adanya masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Ketidakesesuaian antara dua lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul adanya kenyataan bahwa mereka punya perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Menurut Irham dalam Tobing dan Zamora (2018) konflik adalah sebuah persepsi yang berbeda dalam melihat suatu situasi dan kondisi yang selanjutnya terapkan dalam bentuk aksi-aksi sehingga telah menimbulkan pertentangan dengan pihak-pihak tertentu. Menurut Hasibuan dalam Tobing dan Zamora (2018) konflik merupakan suatu persaingan kurang sehat berdasarkan ambisi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan atau ketegangan baik antar bagian, antar individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok atau organisasi. Sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa konflik

merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan (Aditama) dalam Wenur dkk (2018).

Menurut Drs. T. Hani Handoko dalam buku Kolonel Kal. Susilo Martoyo, S.E. yang mengemukakan pandangan lama dan pandangan baru tentang Konflik adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Perbedaan Pandangan Konflik

No	Pandangan Lama (Tradisionil)	No	Pandangan Baru (Interaksionis)
1.	Konflik dapat dihindarkan.	1.	Konflik tidak dapat dihindarkan.
2.	Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau.	2.	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan dan tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya.
3.	Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal.	3.	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat.
4.	Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik.	4.	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya.
5.	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik.	5.	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderajat.

Dapat disimpulkan dari Tabel tersebut bahwa konflik dapat berperan positif (fungsional), tetapi juga dapat berperan salah (disfungsional). Ini artinya bahwa konflik harus dikelola sebaik-baiknya, karena potensial dapat berkembang “positif” maupun “negatif” dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Konflik Kerja adalah permasalahan yang ada didalam perusahaan yang dialami oleh setiap karyawan pada umumnya.

b) Indikator Konflik Kerja

Indikator menurut Fitriani dalam Tobing dan Zamora (2018) sebagai berikut :

1.) Kesalahan Komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

2.) Perbedaan Tujuan

Sebagai setiap manusia pasti memiliki tujuan yang berbeda-beda sama halnya dengan karyawan yang bekerja disuatu perusahaan yang memiliki perbedaan yang sangat beragam dalam mencapai suatu tujuan, ada yang sangat ambisius dan ada yang biasa saja, ini sangat berdampak buruk dalam sebuah perusahaan karena akan menimbulkan sebuah konflik kerja

3.) Perbedaan Persepsi

Persepsi merupakan proses, produk, atau tindakan yang menghasilkan pandangan yang selaras dari stimulus atau informasi yang didapatkan dari lingkungan dan mampu menghasilkan reaksi atau tindakan yang berbeda-beda dari setiap orang. Singkatnya, persepsi merupakan pandangan terhadap stimulus dari lingkungan dan mampu memengaruhi tingkah laku seseorang yang melakukan persepsi. Perbedaan persepsi yang timbul diantara karyawan akan berdampak buruk bagi perusahaan dan akan menimbulkan sebuah konflik.

4.) Interdependensi Aktifitas Kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

5.) Kesalahan Dalam Afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

c) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Kerja

Konflik dalam perusahaan dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Tannady (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja adalah sebagai berikut :

1. Saling Ketergantungan Tugas

Ketergantungan tugas terjadi apabila dua atau lebih kelompok bergantung sama lain dalam menyelesaikan tugasnya. Potensi meningkatnya konflik tergantung dari seberapa besar tingkat saling ketergantungan tersebut. Semakin tinggi sikap saling ketergantungan antar satu kelompok dengan kelompok lain, maka akan semakin tinggi tingkat terjadinya suatu konflik tersebut. Ada tiga jenis ketergantungan yaitu :

a.) Ketergantungan Yang Dikelompokkan

Terjadi ketika masing-masing kelompok dalam melakukan aktifitasnya tidak tergantung antara kelompok satu dengan kelompok lainnya, akan tetapi prestasi yang dikelompokkan akan menimbulkan prestasi organisasi secara keseluruhan. Potensi timbulnya konflik dengan adanya ketergantungan yang dikelompokkan relatif rendah.

b.) Ketergantungan Berurutan (Sequital Interdependence)

Terjadi jika suatu kelompok baru dapat memulai tugasnya dan jika kelompok lainnya telah menyelesaikan tugasnya. Ketergantungan seperti ini sangat potensial menimbulkan konflik.

c.) Ketergantungan Timbal Balik (Reciprocal Interdependence)

Terjadi jika prestasi kelompok saling tergantung antara kelompok yang satu dengan kelompok lainnya.

2. Perbedaan Tujuan dan Prioritas

Perbedaan orientasi dari masing-masing sub-unit atau kelompok mempengaruhi cara masing-masing sub-unit atau kelompok tersebut dalam mengejar tujuannya. Sering kali tujuan dari masing-masing sub-unit atau kelompok tersebut bertentangan sehingga menimbulkan adanya sebuah konflik didalam sebuah perusahaan atau organisasi.

3. Faktor Birokrasi

Jenis konflik birokratik yang bersifat klasik adalah konflik antara fungsi atau wewenang antara garis dan staf. Fungsi atau wewenang garis adalah keterlibatan secara langsung dalam menghasilkan output perusahaan. Manajer lini mempunyai wewenang dalam proses pengambilan keputusan dalam lingkup bidang fungsionalnya. Sedangkan fungsinya adalah memberikan rekomendasi atau saran dan tidak berhak mengambil keputusan. Kondisi seperti ini menimbulkan konflik dalam suatu organisasi.

4. Kriteria Penilaian Yang Tidak Tepat

Kadang kala konflik antar unit atau sub-unit atau kelompok dalam perusahaan tidak disebabkan oleh karena

tujuan yang saling bertentangan, tetapi karena cara organisasi dalam menilai prestasi yang dikaitkan dengan perolehan imbalan membawanya ke konflik.

5. Persaingan Atas Sumber Daya Yang Terbatas

Kondisi seperti ini terjadi manakala sumber daya yang ada tidak cukup untuk memenuhi kebutuhab masing-masing sub-unit atau kelompok, maka kelompok-kelompok tersebut berupaya untuk mendapatkan porsi sumber daya yang lebih besar dari yang lainnya, dalam perusahaan yang seing menjadi konflik adalah sumber daya keuangan karena sumber daya tersebut pada sebagian besar perusahaan merupakan sumber daya yang langka. Sementara itu sub unit atau divisi akan cepat berkembang apabila didukung dengan sumber daya keuangan yang memadai.

6. Sikap Menang-Kalah

Jika dua atau lebih kelompok berinteraksi dalam persaingan menang-kalah, maka dengan mudah dipahami mengapa konflik itu bisa terjadi. Dalam kondisi seperti itu maka akan ada kelompok yang menang dan akan ada kelompok yang kalah, yang mempengaruhi faktor timbulnya sebuah konflik.

3. Budaya Organisasi

a) Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Vecchio dalam Wibowo (2010) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan persaaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama (Robbins dalam Wibowo 2010). Adapun menurut Barry Phegan dalam Wibowo (2010), budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian dari budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptkan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi juga

menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu untuk diajarkan kepada karyawan-karyawan baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

b) Indikator Budaya Organisasi

Tujuh indikator budaya organisasi (Robbins, 2001) dalam Pasaribu (2014), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*)

Sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)

Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan (akurasi), analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*)

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang (*People Orientation*)

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang – orang dalam organisasi.

5. Orientasi tim (*Team Orientation*)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim daripada individu.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*)

Sejauh mana orang agresif dan kompetitif.

7. Stabilitas (*Stability*)

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada mempertahankan *status quo* berbeda dengan pertumbuhan.

c) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Tannady (2018) fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Memberi Anggota Identitas Organisasional

Identitas organisasi merupakan ciri dan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi, dengan pengembangan kemampuan SDM secara terus menerus, setiap ide kreatif yang lahir akan menjadi aset perusahaan dan membentuk citra serta kepribadian perusahaan.

2. Memfasilitasi Komitmen Kolektif

Sejauh SDM dalam organisasi harus intim dengan norma-norma dan nilai yang ada dalam organisasi, tentu ini bukan hal yang mudah dan tidak terkait tingkat intelegensia dari SDM, melainkan pendekatan pimpinan tentang cara membangun kepercayaan SDM bahwa mereka bangga menjadi bagian penting dari perusahaan.

3. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial

Budaya organisasi yang baik akan menjaga stabilitas dalam sistem organisasi, sehingga setiap gesekan kepentingan dan gejala yang ada dapat diminimalisir dampak dan terjadinya.

4. Membentuk Perilaku

Budaya organisasi juga mampu membentuk perilaku karyawan, karyawan akan menjadi tau bagaimana ia harus bersikap dalam lingkungan kerjanya, bila budayanya tidak sesuai ia harus secepatnya beradaptasi, terlebih kalau ia punya rencana jangka panjang, sebaliknya ia harus cepat meninggalkan perusahaan kalau ternyata budaya perusahaan tidak dapat mengembangkan bakat dan kemampuan dirinya.

4. Komitmen Organisasi

a) Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Steers & Porter dalam Tannandy (2018) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai identification (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), job involvement (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalty (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Sedangkan menurut Porter & Mowday dalam Tannandy (2018) komitmen organisasi

merupakan suatu kekuatan dalam diri individu untuk mengidentifikasi keterlibatan dirinya terhadap suatu organisasi. Adapun pendapat Meyer & Allen dalam Tannandy (2018) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan :

1. Meyakini dan menerima tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi.
3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam komitmen karyawan terhadap organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi disamping itu komitmen karyawan terhadap organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap suatu organisasi, namun menunjukkan bagaimana hubungan antara karyawan dengan organisasi..

b) Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, R.T., R.M. Steers dan L.W. Porter, dalam Fuad (2004) Indikator komitmen organisasi yaitu:

- 1) Bekerja melebihi dari yang biasa diharapkan
- 2) Membanggakan organisasi
- 3) Menerima semua penugasan

- 4) Mempunyai kesamaan dengan organisasi
- 5) Bangga menjadi bagian organisasi
- 6) Terinspirasi pada organisasi
- 7) Gembira memilih organisasi di tempat bekerja
- 8) Peduli terhadap organisasi

c) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen organisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian Mowday dalam Tannady (2018) mengelompokkan 5 faktor besar yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. Karakteristik personal, antara lain usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras, dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Secara umum, usia dan lama bekerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Sementara itu tingkat pendidikan mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen organisasi, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan. Wanita cenderung mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan pria. Beberapa karakteristik kepribadian lain seperti motivasi prestasi dan perasaan kompeten ditemukan berhubungan dengan komitmen organisasi.

2. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya membesarkan komitmen individu terhadap organisasi. Sedangkan konflik peran mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen terhadap organisasi, demikian halnya dengan ambiguitas peran.
3. Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, keksatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.
4. Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif pada perusahaan, dan kerikatan sosial individu dalam perusahaan. Semakin besar faktor tersebut semakin tinggi pula komitmen individu terhadap organisasi.
5. Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi baik individu dalam pekerjaannya. Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif komitmen organisasi.

Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Sub bab ini berisi uraian penelitian terdahulu dengan bentuk tabel dengan format sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu
Pengaruh Konflik Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Jon Presly E P Tobing dan Ramon Zamora (2018)	Variabel Bebas : 1. Konflik Kerja 2. Penempatan Kerja 3. Beban Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	1. Konflik kerja secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Racer Technology Batam. 2. Konflik kerja, penempatan kerja, beban kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Racer Technology Batam .
2.	Gabriela Wenur, Jantje Sepang dan Lucky Dotulong (2018)	Variabel Bebas : 1. Konflik Kerja 2. Stress Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	1. Konflik secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI 46 Cabang Manado . 2. Konflik dan Stres Kerja secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI 46 Cabang Manado.

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
3.	Syamsiatul Cahyaningrum dan JunSurjanti (2018)	Variabel Bebas : 1. Konflik Kerja 2. Stress Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.Surya Cipta Internusa Gresik yang artinya apabila konflik kerja tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat begitu juga sebaliknya.
4.	Tamauka Marsello Giovanni, Christoffel Kojo, dan Victor. P.K Lengkong (2015)	Variabel Bebas : 1.Konflik Peran 2.Konflik Kerja 3.Stress Kerja Variabel Terikat : 1.Kinerja Karyawan	1. Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara parsial. 2. Konflik peran, konflik kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Air Manado secara simultan.
5.	Endri Wardhana, Victor P.K Lengkong dan Rita N Taroreh (2018)	Variabel Bebas : 1. Lingkungan Kerja 2. Konflik Kerja 3. Komunikasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	1.Secara parsial Konflik kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada TVRI Manado. 2.Secara simultan Lingkungan Kerja, Konflik Kerja, dan Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada TVRI Manado.
6.	Lisda L. Asi (2019)	Variabel Bebas : 1. Konflik Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gorontalo (PTSP).
<u>Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan</u>			
7.	Benyamin Richard Manery, Victor P.K Lengkong dan Regina T. Saerang (2018)	Variabel Bebas : 1.Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Pegawai	1.Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Halmahera Utara.

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
			2. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Halmahera Utara.
8.	Ade Laksito Kadir, Sri Murni dan Irvan Trang (2019)	Variabel Bebas : 1. Manajemen Perubahan 2. Budaya Organisasi 3. Komitmen Organisasional Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	1. Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan. 2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Karya Cahaya Gorontalo.
9.	Siti Aisyah, Karmizi dan Enni Savitri (2014)	Variabel Bebas : 1. Good Governance 2. Gaya Kepemimpinan 3. Komitmen Organisasi 4. Budaya Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	1. Budaya Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pemerintahan kabupaten kempal. Baik tidaknya budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah secara signifikan.
10	Paksi Noorlesmana Putra dan Anthon Rustono (2018)	Variabel Bebas : 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	1. Berdasarkan hasil pengujian secara simultan dan parsial, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung.
11	Nel Arianthy (2014)	Variabel Bebas : 1. Budaya Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
12	Redi Indra Yudha (2018)	Variabel Bebas : 1. Budaya Organisasi 2. Kepuasan Kerja Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	1. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. 2. Tingkat budaya organisasi dan kepuasan kerja pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik Kota Jambi berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan berada pada kategori cukup baik.
13	Mohd Faizal Mohd Isa, Solomon Ozemoyah Ugheoke, and Wan Shakizah Wan Mohd Noor (2016)	Varibel Bebas : 1. Budaya Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Studi ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Niki Kosasih (2014)	Variabel Terikat : 1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Keorganisasian	Budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang Hari baik secara parsial maupun secara simultan.
15	Putu Ayu Prabayanthi dan Ni Luh Sari Widhiyani (2018)	Variabel Bebas : 1. Profesionalisme 2. Budaya Organisasi 3. Komitmen Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Auditor	1. Secara Simultan Profesionalisme, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Auditor. 2. Secara Parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor.
<u>Pengaruh Komitmen Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan</u>			
16	Nurul Hikmah dan	Variabel Bebas : 1. Komitmen	1. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	Hari Susanta (2018)	Organisasi 2. Self Efficacy 3. OCB Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan, dapat diterima. 2. Komitmen Organisasi, Self Efficacy dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dapat diterima.
17	Irman Badu, Ishak Awaluddin dan Arifuddin Mas'ud (2019)	Variabel Bebas : 1.Partipasi Penyusunan Anggaran 2.Komitmen Organisasi 3.Profesionalisme 4.Gaya Kepemimpinan 5.Struktur Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Manajerial	1.Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintahan kota Kendari.. 2.Hasil analisis pengaruh simultan partisipasi penyusunan anggaran, komitmen organisasi, profesionalisme, gaya kepemimpinan dan struktur organisasional terhadap kinerja manajerial pemerintah kota Kendari diperoleh nilai koefisien positif dan signifikan
18	Rachel D.Y Saingan, Victor P.K Lengkong, dan Lucky O.H Dotulong (2019)	Variabel Bebas : 1. Etos Kerja 2. Budaya Organisasi 3.Komitmen Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Pegawai	1. Etos kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Manado. 2.Komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPKAD Kota Manado.
19	Indira Tiara Dewi Lestari N.M, Abd.Kodir Djaelani dan Afi Rachmat Slamet (2018)	Variabel Bebas : 1.Komitmen Organisasi 2.Kepuasan Kerja 3.Motivasi Kerja 4.Disiplin Kerja Variabel Terikat : 1.Kinerja Karyawan	1. Variabel Komitmen Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Menurut parsial Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
20	Folorunso O.O, Adewale A.J, dan Abodunde S.M (2014)	Variabel Bebas : 1. Komitmen Organisasi Variabel Terikat : 1. Kinerja Karyawan	Komitmen organisasi secara parsial dan simultan mempengaruhi kinerja karyawan di antara staf akademik lembaga Tersier Milik Negara Oyo.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh antara *Konflik Kerja* dengan *Kinerja Karyawan*.

Menurut Lacey dalam Tannandy (2018) pada hakikatnya konflik adalah sebuah pertarungan, suatu benturan, suatu pergulatan, serta pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini dan tujuan-tujuan yang dapat diminimalisir agar stabilitas suatu organisasi dapat terjaga dengan baik. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan yang sehat antara karyawan. Jadi, pihak manajemen dapat menangkap gejala-gejala dan indikator-indikator konflik yang berdampak konstruktif dan konflik yang berdampak destruktif. Pihak manajemen harus benar-bener 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 memenangkan, individu-individu yang terlibat akan mengalami stress yang dapat mengurangi kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Glovanni (2015) menunjukkan bahwa Konflik Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang mendukung dengan hal tersebut juga dilakukan oleh beberapa peneliti seperti : Cahyaningrum dan Surjanti (2018) ; Wardhana dkk (2019) ; Tobing dan Zamora (2018) ; Cendhekia dkk (2016) yang masing-masing menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara *Budaya Organisasi* dengan *Kinerja Karyawan*.

Menurut Tannandy (2018) implementasi budaya organisasi akan membentuk nilai atau pencitraan dari organisasi tersebut, baik itu perusahaan swasta atau perusahaan pemerintah, atau perusahaan nirlaba atau komersial. Budaya yang baik akan menjadi cermin baiknya penampilan sementara tidak baiknya budaya yang sedang berkembang akan memperlihatkan kondisi internal perusahaan yang tidak baik juga. Tanpa adanya budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi atau perusahaan, maka akan sangat sulit organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi merupakan suatu alat penggerak perusahaan dalam hal menjalankan visi dan misinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kadir dan Trang dkk (2019) menunjukkan bahwa hasil budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang mendukung dengan hal tersebut juga dilakukan oleh beberapa peneliti seperti : Putra dan

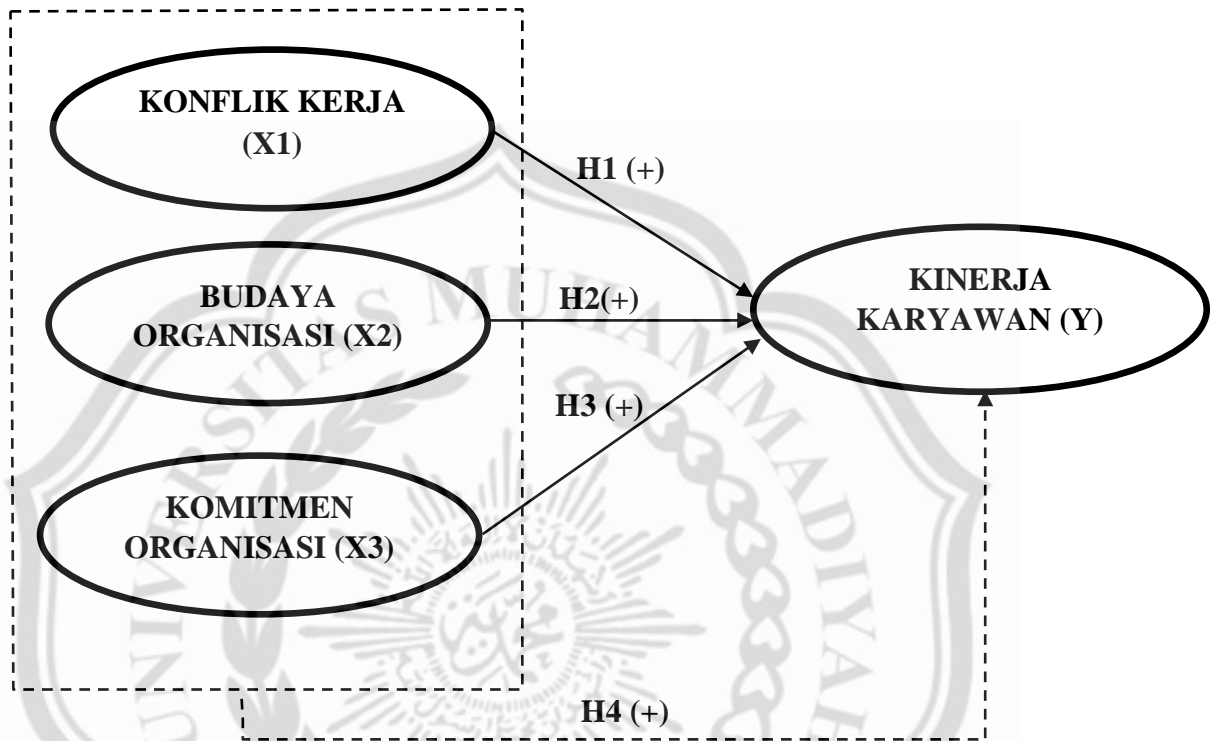
Rustono (2018) ; Niki Koasih (2015) ; Moch.Faizal (2016) ; Yudha Indra (2018) yang masing-masing menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh antara Komitmen *Organisasi* dengan *Kinerja Karyawan*

Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, serta dorongan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi Suwardi dan Utomo dalam Anggraeni dan Rahardja (2018). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka diperlukan komitmen yang kuat sehingga tujuan yang diinginkan tercapai. Seorang pegawai yang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga memunculkan loyalitas yang pada akhirnya menyebabkan rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah akan mengganggu kinerjanya.

Berdasarkan penelitian Hikmah dan Susanta dkk (2018) hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang mendukung dengan hal tersebut juga dilakukan oleh beberapa peneliti seperti : Prabayanthi dan Widhiyani (2018) ; Hikmah dan Susanta (2018) ; Awaluddin dan Mas'ud (2019) ; Lestari dkk (2018) yang masing-masing menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:



Keterangan :

———— = Pengaruh secara parsial

- - - - - = Pengaruh secara simultan

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2011). Hipotesis yang di ajukan adalah sebagai berikut:

H1: Konflik kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Konflik kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.