

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konflik

2.1.1 Pengertian Konflik

Konflik merupakan sebuah proses dimana pihak pertama maupun ketiga membuat strategi konflik yang diterapkan untuk menjalankan konflik agar dapat menghasilkan pernyataan yang diinginkan (Wirawan, 2009). Manajemen konflik membantu organisasi didalam perusahaan maupun diluar perusahaan untuk mengelola konflik menjadi hal yang positif atau juga untuk mencegah dan menyelesaikan konflik agar tidak merembet luas.

Menurut Mangkunegara (2013) Konflik dapat terjadi bukan hanya terhadap orang lain tetapi juga terhadap dirinya sendiri, kesalah pahaman terjadi karena harapan yang diinginkan terhadap orang lain ataupun pada diri sendiri tidak sesuai.

Wahyudi (2017) menyatakan bahwa konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain. Konflik adalah bentuk interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, atau sebuah organisasi, terjadi perdebatan atau berbeda pendapat atau berbeda tujuan.

Menurut Sinambela (2016) menghindari konflik adalah sebuah keharusan dikarenakan dapat menimbulkan kerugian. Adapun yang beranggapan bahwa konflik bukan hanya menimbulkan kerugian pada suatu organisasi. Jika konflik tersebut dapat dialokasikan dengan benar, itu akan memberi laba pada perusahaan. Sunyoto (2015) mengemukakan pendapatnya bahwa konflik merupakan kesalah pahaman antara dua orang atau lebih, didalam sebuah kelompok maupun organisasi yang mengharuskan mereka menggunakan sedikit sumber daya yang langka..

Menurut Badeni (2014) perbedaan keinginan antara pribadi dan kelompok juga menentukan seberapa tinggi akan terjadinya sebuah konflik diantara kelompok dengan kelompok lain. Suatu keinginan yang berbeda yang ada pada diri sendiri atau kelompok mengakibatkan munculnya konflik. Wirawan (2010) manajemen konflik adalah rencana dalam mengelolah perusahaan dan pribadi untuk mengidentifikasi dan mengelolah keragaman agar beban pengeluaran konflik terkelolah, menggunakan situasi konflik agar menjadi inovasi .

Kwantes et al (2008) menyatakan bahwa rencana pada manajemen konflik dibutuhkan bagi individu atau kelompok sebagai upaya suatu proses perbaikan hubungan individu yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Dibutuhkan lima strategi mengelolah manajemen konflik yaitu dengan mewajibkan, mengintegrasikan, menghindari, mendominasi dan mengorbankan serta memberikan dampak pada kinerja individu atau kinerja kelompok.

Strategi manajemen konflik dapat membuat ikatan kerja yang harmonis karena adanya rasa saling menghargai perbedaan pendapat, dapat menerima

pendapat demi kebaikan dari suatu tujuan organisasi, menghargai perasaan satu dengan yang lain dan juga membangun komunikasi yang baik dan terbuka.

Sedangkan menurut Handoko & Swasta (2008) Konflik biasanya muncul dalam organisasi atau kelompok dan menjadi dampak masalah komunikasi, hubungan individu, atau kelompok.

2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Konflik

Menurut Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa ada beberapa faktor penyebab konflik kerja yaitu :

1. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
2. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
3. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
4. Perbedaan dalam orientasi kerja
5. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
6. Perbedaan persepsi
7. Sistem kompetensi insentif (*reward*)
8. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

2.1.3 Tujuan Manajemen Konflik

Menurut Fisher et al., (2001) berkaitan dengan manajemen konflik yang menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi dan tujuan secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

1. Pencegahan konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.

2. Penyelesaian konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
3. Pengelolaan konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
4. Resolusi konflik, bertujuan menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama di antara kelompok-kelompok yang berkonflik.
5. Transformasi konflik, bertujuan mengatasi sumber-sumber konflik social dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Sedangkan menurut menurut Wirawan (2009) tujuan manajemen konflik adalah :

1. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi.
2. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman.
3. Meningkatkan kreativitas.
4. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama.
6. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

2.1.4 Dimensi Manajemen Konflik

Dimensi dalam manajemen konflik menurut Irawan (2011), sebagai berikut:

1. Strategi Konflik, dengan indikator:
 - a. Bersaing : Dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk menenangkan konflik
 - b. Kerjasama: Upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi alternative yang sepenuhnya memuaskan pihakpihak yang terlibat konflik.
 - c. Menghindar : Kedua belah pihak berusaha menghindari konflik, bisa berupa : menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah sehingga waktu yang tepat, atau menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan
2. Pengendalian konflik, dengan indikator :
 - a. Bersikap Konstruktif: Membangun dan mengembangkan hubungan ke arah yang positif.
 - b. Berkomunikasi secara terbuka: Membuat sebuah pola komunikasi yang sehat sejak awal berhubungan
 - c. Bersikap fair: Bersikap fair dan menerima bagian dan tanggungjawab dari suatu masalah dan meminta maaf bila diperlukan
3. Resolusi Konflik, dengan indikator
 - a. Kompromi: Menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihakpihak yang bersangkutan.
 - b. Konfrontasi: Dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain dan dengan kepemimpinan

yang terampil dan kesediaan menerima penyelesaian suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan.

- c. Islah atau Damai: Proses menyelesaikan konflik yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik itu sendiri secara musyawarah

2.2 Produktivitas Kerja

2.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Wibowo (2019) menyatakan bahwa secara konseptual, produktivitas adalah suatu hubungan antara *output* atau hasil organisasi dengan *input* yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi *output* dengan *input*. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak *output* yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Kusrianto (2009) mengemukakan pendapatnya bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang telah dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu. Dimana peran serta disini merupakan penggunaan sumber daya serta efisien dan efektif.

Produktivitas menurut Sunyoto (2012) menyatakan bahwa : Produktivitas merupakan sikap mental yang selalu berusaha dan memiliki pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Maka dalam perusahaan perlu adanya peningkatan hasil dari seseorang dalam bekerja akan tetapi, pada kenyataannya banyak yang tidak mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan karena sering terjadi adanya suatu gangguan pada seseorang atau individu atau kelompok yang

berkepanjangan yang dianggap kecil permasalahan tersebut, seperti halnya beban yang terlalu berat dan produktivitas yang terlalu tinggi.

Sedangkan Sunyono (2012) berpendapat bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang telah dicapai dengan pasar tenaga kerja per satuan waktu dan sebagai tolak ukur sumber yang telah digunakan selama produktivitas berlangsung dengan membandingkan jumlah yang dihasilkan dengan setiap sumber yang sudah digunakan. Jadi, produktivitas kerja adalah bentuk tolak ukur yang menunjukkan pertimbangan antara *input* dan *output* yang dikeluarkan perusahaan serta peran tenaga kerja yang dimiliki persatuan waktu.

Wahyudi (2017) menyatakan bahwa produktivitas sebagai ukuran kualitas dan kuantitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya seperti bahan, teknologi, informasi, dan kinerja manusia. Sulistiyani & Rosidah (2009) mengungkapkan produktivitas menyangkut hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektifitas.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut (Simanjuntak, 2005), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan
- b. Konflik kerja (Internal)

2.2.3 Indikator Produktivitas Kerja

Indikator Menurut (Sutrisno, 2011) Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

2. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

3. Pengembangan diri

Senantiasa mengembang diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik dari pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

4. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seseorang pegawai. Jadi meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

5. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.3 Hubungan Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja

Sudah Banyak Penelitian Yang Membahas Tentang Hubungan Antara Manajemen Konflik Dengan Produktivitas Kerja Antara Lain:

1. E Gultom (2018) dengan judul penelitian "*Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Agen Pada PT. BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru*". Pada penelitian tersebut, penulis mengungkapkan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja agen pada PT BNI Life Insurance Cabang Pekanbaru.
2. D.A Setiawan (2012) dengan judul penelitian "*Pengaruh Kepemimpinan Dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Cahaya Murni Pakanindo Pekanbaru*". Pada penelitian tersebut, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa konflik kerja memiliki hubungan yang positif dengan produktivitas kerja. Konflik kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.
3. M. Iqbal & A. Widjana (2019) dengan judul penelitian "*Pengaruh Kepemimpinan, Konflik Kerja, Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Surya Madistrindo Regional Office Bandung*". Pada penelitian tersebut, penulis menyatakan bahwa secara

parsial konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Surya Madistrindo Regional Office Bandung.

4. P. D Paramita (2019) dengan judul penelitian "*Pengaruh Konflik Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Yang Berdampak Pada Produktivitas Kerja Karyawan [Studi Kasus Di Pt. La Luna Semarang]*". Pada penelitian tersebut, penulis mengungkapkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. La Luna Semarang.
5. T. Y Desita et al (2020) dengan judul penelitian "*Pengaruh Lingkungan Kerja, Konflik Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Pada Pegawai Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kota Padang)*". Pada penelitian tersebut, penulis membuktikan bahwa konflik kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Padang.

Namun Demikian Tidak Semua Hasil Penelitian Tentang Manajemen Konflik Mempengaruhi Produktivitas Kerja. Hal Ini Tampak Pada Penelitian Yang Dilakukan Oleh:

1. R. H Lucia et al., (2015) dengan judul penelitian "*Pengaruh Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Katolik De La Salle Manado*". Pada penelitian tersebut, Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di Unika De La Salle menunjukkan bahwa konflik berdampak penurunan produktivitas kerja.

2. F. A D Suwandi, (2019) dengan judul penelitian “*Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Aivon Mediatama Jakarta*”. Pada penelitian tersebut, penulis menunjukkan bahwa arah pengaruh adalah negatif, yang berarti jika terdapat peningkatan konflik kerja maka dapat menyebabkan penurunan produktivitas karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas kerja PT Aivon Mediatama.