

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja sering disebut sebagai tolak ukur prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Hal ini juga didukung oleh pendapat Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas – tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator – indikator keberhasilan yang sudah diterapkan.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut *level of performance*. Pada umumnya kinerja atau *performance* diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Jadi kinerja adalah hasil yang dicapai

seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Maier (dalam Yoga, 2012), kinerja adalah kesuksesan seorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

#### **2.1.1.1 Karakteristik Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2004) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan baik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.1.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Simanjuntak (dalam Yoga, 2012), kinerja setiap orang dipengaruhi banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu:

1. Kompetensi individu, yaitu kemampuan dan ketrampilan dalam melakukan kerja

2. Dukungan organisasi, kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja,
3. Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pemimpin.

### 2.1.1.3 Indikator Kinerja

Menurut Fuad Mas'ud (2004) menyatakan ada lima dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

#### a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

#### b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### c. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

d. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

e. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

### 2.1.2 Konflik

Konflik adalah bagian yang tidak terhindarkan dari kehidupan organisasi karena tujuan dari pemangku kepentingan yang berbeda seperti manajer dan staf yang sering tidak sesuai. Konflik organisasi dapat dianggap sebagai sengketa yang terjadi ketika kepentingan, tujuan atau nilai-nilai dari individu atau kelompok yang berbeda tidak kompatibel satu sama lain. Veithzal Rivai (2004) berpendapat bahwa konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Menurut Winardi (dalam Subehi, 2015) konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang di antara mereka. Kemudian menurut Robbins (2003) konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi, atau secara negatif mempengaruhi sesuatu yang menjadi

kepedulian pihak pertama. Menurut Sunyoto (2015) konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Konflik dibedakan menjadi dua yaitu:

1) Konflik Fungsional

Adalah konflik atau pertentangan yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok (Robbins, 2003). Konflik ini dapat menimbulkan efek positif bagi sebuah organisasi dimana pimpinan dalam suatu organisasi menciptakan konflik yang dapat membuat persaingan yang sehat, hal itu memicu persaingan diantara anggota organisasi untuk lebih berprestasi.

2) Konflik Disfungsional

Adalah konflik disfungsional adalah konflik atau pertentangan yang merintangki kinerja kelompok (Robbins, 2003). Konflik ini dapat menimbulkan efek yang negatif bagi organisasi karena konflik ini dapat muncul dengan sendirinya yang bisa disebabkan oleh kesalahan komunikasi, perbedaan persepsi dan lainnya.

### **2.1.2.1 Faktor – Faktor Penyebab Konflik**

Dari proses konflik yang telah diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam

perusahaan dapat dikelompokkan dalam 3 hal yang utama menurut Indriyanti yang dikutip oleh Ardy (2014) yaitu :

1. Komunikasi : yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan perpindahan dan pemahaman 'makna' dari satu orang ke orang lain. Hanya dengan komunikasi segala informasi dan/ atau gagasan dapat disampaikan kepada pihak lain. Komunikasi yang tidak efektif akan berpotensi menimbulkan konflik.

2. Struktur : adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang aktivitas atau operasional kerja dari suatu perusahaan/organisasi itu dalam mencapai sasaran atau tujuan, secara struktural yang tercipta. Adanya sesuatu yang mengganggu terlaksananya aktivitas secara sistemik akan menimbulkan konflik secara struktural.

3. Pribadi : yaitu hal-hal yang ada pada diri pribadi orang per orang, seperti kepribadian, norma-norma yang dianut, kebiasaan hidup atau budaya. Bila orang saling berhubungan atau berinteraksi dapat berpotensi menimbulkan konflik.

#### **2.1.2.2 Indikator Konflik**

Menurut Boles et al.(dalam Anggraini 2012) indikator konflik kerja adalah sebagaiberikut :

a. Tekanan Kerja

Yaitu kondisi dinamis dimana karyawan akan merasa tertekan oleh atasan dikarenakan tugas yang dia terima



b. Banyak tuntutan tugas

Terlalu banyak tuntutan yang diberikan dan terkadang pembagian tugas tidak dilakukan dengan baik.

c. Kurangnya kebersamaan

Yaitu dimana dalam beberapa waktu satu orang dan orang lainnya terlalu sibuk dengan tugas mereka sehingga waktu bersama mereka akan berkurang dan komunikasi tidak berjalan dengan baik.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan apabila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Soedjono, 2005).

Menurut Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman

tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

### **2.1.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dalam Tika, 2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala



akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.

3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

7. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

#### **2.1.3.2 Indikator Budaya Organisasi**

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya

organisasi sebagai wujud nyata keberadaanya. Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan (dalam Gogy, 2013) adalah sebagai berikut :

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tngkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

3. *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai variabel – variabel konflik, budaya organisasi dan kinerja karyawan yang menjadi rujukan dalam penelitian ini adalah :

**TABEL 2.1**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

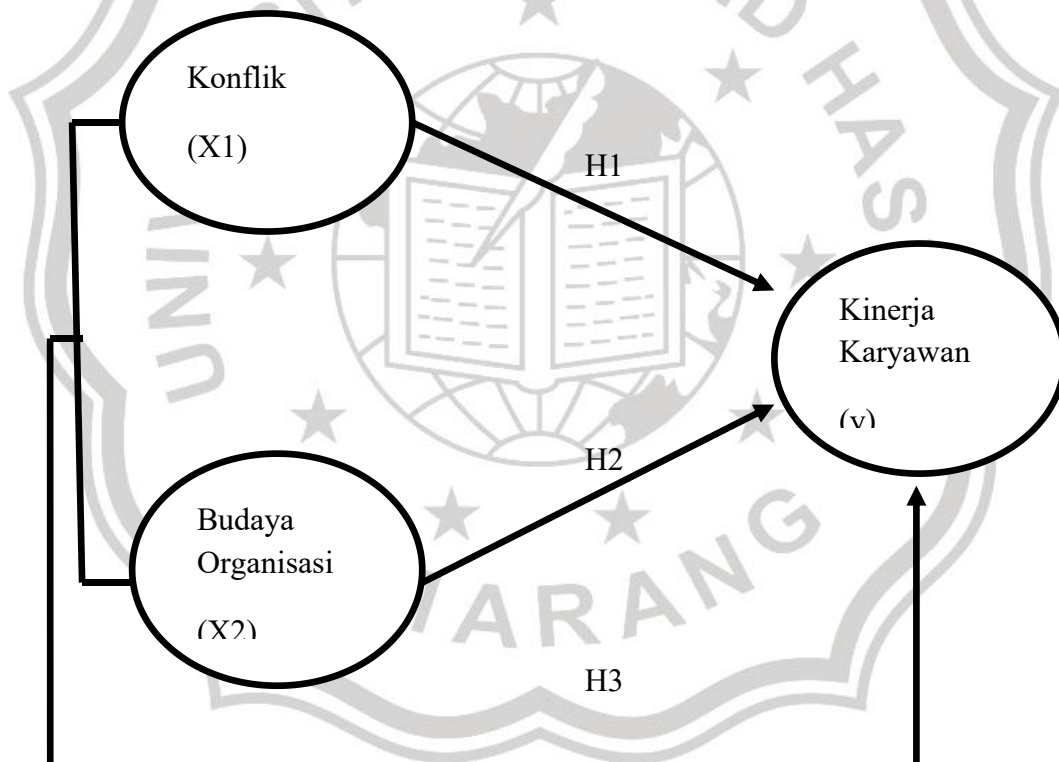
No	Nama	Judul Skripsi	Tahun	Kesimpulan
1	Subechi Maulana M	Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( study pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)	2015	Variabel Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Denny Nur Dyansah	Pengaruh <i>Job Stressor</i> dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kota Surakarta	2010	Variabel Konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Prima Nugraha S Sinaga	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatera Utara	2010	Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

4	Riska Pratiwi	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Lelang Makassar	2012	Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Puspita Sari	Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel	2015	Variabel Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
6	Yoga Pratama	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor	2012	Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7	Gogy Bara	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja	2013	Variabel Budaya Organisasi berpengaruh

		Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara		positif terhadap kinerja karyawan
--	--	--	--	--------------------------------------

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

GAMBAR 2.1



Sumber: Mangkunegara, dalam Ria Puspita(2015)

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih



mebutuhkan pengujian secara empiris (Sugiono, 2004: 70). Berikut adalah hipotesis yang diajukan penulis dalam penelitian ini :

#### **2.4.1 Hubungan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antar individu dalam lingkungan kerja dapat berdampak positif atau negatif, oleh karena itu sangat penting untuk menciptakan suatu kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Istilah konflik akan membawa suatu kesan dalam pikiran seseorang bahwa dalam hal tertentu terdapat suatu pertikaian, pertentangan antara beberapa orang atau kelompok orang-orang, tidak adanya kerja sama, perjuangan satu pihak melawan pihak lainnya, atau suatu proses yang berlawanan.

Menurut Hasibuan (2012:199), konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan akan mengganggu stabilitas organisasi.

Konflik bisa menimbulkan dampak negatif misalnya, melemahnya hubungan antar pribadi, timbulnya sikap marah, perasaan terluka, keterasingan. Akibat dari itu semua aktivitas organisasi dapat terganggu karena akan terjadi pemborosan waktu dan energi untuk menenangkan, individu-individu yang terlibat akan mengalami stres yang dapat mengurangi kinerjanya.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Denny nur dyansah (2010) yang berjudul Pengaruh Job Stressor dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Kota Surakarta

menyimpulkan bahwa variabel konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian dalam penelitian Subechi Maulana (2015) yang berjudul Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (study pada karyawan Tirta Moedal Kota Semarang) menyimpulkan bahwa variabel konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian diatas memperlihatkan bahwa konflik dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dalam organisasi tersebut. Maka hipotesis dalam penelitian ini:

H 1: Diduga ada pengaruh negatif konflik terhadap kinerja karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah NU-Graha Jawa Tengah

#### **2.4.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Hofstede dalam Tika,2006) menyatakan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Moeljono (2002) menjelaskan budaya organisasi merupakan sistem yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan perilaku bagi setiap anggota dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi

Robbins (2006:274) menegaskan bahwa budayamenjalankan sebuah fungsi dalam perusahaan. Pertama budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan yang lainnya. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya membantu munculnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri

sendiri seseorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial yang membantu memersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan oleh karyawan.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gogy bara (2013) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya di Kabupaten Jepara menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian dari Yoga pratama (2012) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Nanggung Kabupaten Bogor juga menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian diatas memperlihatkan betapa petingnya budaya organisasi, dan bila ada anggotanya yang tidak bisa mengikuti budaya organisasi yang ada maka dapat mengganggu stabilitas organisasi tersebut. Maka hipotesis dalam penelitian ini :

H 2: Diduga ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah NU-Graha Jawa Tengah

### **2.4.3 Pengaruh Konflik dan Budaya Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Dessler, 2006).

Veithzal Rivai (2004) berpendapat bahwa konflik adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Menurut Hasibuan (2012:199), konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Dari uraian diatas maka hipotesis dalam penelitian ini :

H 3: Diduga ada pengaruh simultan konflik dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah NU-Graha Jawa Tengah.

