

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Konflik

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 dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Menurut Laili (2017) mendefinisikan konflik sebagai “situasi dimana tindakan salah satu kelompok mengurangi nilai hasil dari kelompok lain”. Sementara menurut Mustamiah (2019 : 31) konflik didefinisikan sebagai “interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain saling bergantung namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan dimana setidaknya salah satu dari pihak-pihak tersebut menyadari perbedaan tersebut dan melakukan tindakan terhadap tindakan tersebut”. Konflik menurut peneliti adalah wujud dari interaksi individu dengan individu, atau antar kelompok, yang tujuannya berbeda bahkan berlawanan sehingga orang lain tidak sejalan dengan tujuan tersebut dan dianggap sebagai penghambat terhadap pencapaian tujuan.

Konflik sering terjadi, baik dalam pelaksanaan operasional bisnis maupun dalam kehidupan manusia sehari-hari. Berbagai inovasi dan perubahan di masyarakat seringkali menimbulkan adanya konflik, terutama jika perubahan tidak disertai dengan pemahaman tentang ide-ide yang sedang berkembang.

Robbin mengemukakan bahwa konflik merupakan proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketimpangan dan ketidak sesuaian antara sudut pandang (dua pendapat) yang berpengaruh atas pihak - pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negative (Sumardi, 2020).

2.1.1 Definisi Manajemen Konflik

Menurut AH Nasrudin (2021) “Manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan”. Menurut Adinda (2021 : 18) bahwa “manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif”. Sedangkan menurut Supendi (2021 : 13) “manajemen konflik merupakan suatu strategi dimana organisasi dan pegawai yang bekerja mengidentifikasi dan mengelola perbedaan dengan mengurangi konflik dan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.”

Manajemen konflik adalah sebuah proses mengelola konflik dengan menyusun sejumlah strategi yang dilakukan oleh pihak-pihak berkonflik sehingga mendapatkan resolusi yang diinginkan (Bintari 2018).

Berdasarkan uraian pengertian di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik dalam rangka menyelesaikan konflik yang dihadapinya, dengan cara mengelola konflik untuk menciptakan solusi menguntungkan dengan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.

2.1.2 Tujuan Manajemen Konflik

Setelah memahami pengertian manajemen konflik, tentunya kita juga harus mengetahui apa tujuannya. Menurut Howard Ross (2018:106) tujuan manajemen konflik untuk menyelesaikan suatu konflik dalam sebuah organisasi sebagai berikut;

1. Untuk mencegah terjadinya gangguan terhadap anggota organisasi, sehingga dapat fokus kepada visi dan misi organisasi
2. Untuk meningkatkan kreativitas anggota organisasi dengan mengambil manfaat dari konflik yang terjadi
3. Untuk membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman

2.1.3 Manfaat Manajemen Konflik

Mengacu pada pengertian manajemen konflik, semua organisasi (baca: pengertian organisasi) yang berorientasi pada keuntungan jangka panjang pasti menerapkan dan mengembangkan manajemen konflik. Berikut ini adalah beberapa manfaat manajemen konflik pada organisasi/ perusahaan Wirawan (2017 : 24) :

1. Evaluasi Sistem
Organisasi tidak dapat melakukan evaluasi terhadap efektivitas sistem jika tidak terjadi konflik di dalamnya. Dengan adanya konflik maka organisasi akan dapat melakukan identifikasi apakah sistem yang diterapkan berjalan dengan baik atau perlu perbaikan.
2. Mengembangkan Kompetensi
Penanganan manajemen konflik yang baik akan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi sebuah organisasi, khususnya dalam hal kompetensi non-teknis. Dengan strategi manajemen konflik yang tepat maka kemampuan organisasi dalam menangani konflik internal akan semakin kuat.

2.1.4 Tipe Manajemen Konflik

Dalam proses manajemen konflik, organisasi melakukan pengelolaan informasi dari konflik dan menentukan solusi yang paling tepat. Menurut Howard Ross (2018:106), ada enam tipe manajemen konflik, yaitu:

- 1, *Avoiding*
Individu atau organisasi pada umumnya cenderung menghindari konflik. Berbagai hal sensitif dan berpotensi menyebabkan konflik sebisa mungkin dihindari. Ini merupakan cara yang paling efektif menjaga lingkungan terhindar dari konflik terbuka.
2. *Acomodating*
Ini merupakan kegiatan mengumpulkan berbagai pendapat dari banyak pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan mengumpulkan pendapat, maka organisasi dapat mencari jalan keluar dengan tetap mengutamakan kepentingan salah satu pihak yang berkonflik. Sayangnya, cara seperti ini masih bisa menimbulkan konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala.

3. *Compromising*

Berbeda dengan *acomodating*, cara *compromising* cenderung memperhatikan pendapat dan kepentingan semua pihak. Kompromi merupakan cara penyelesaian konflik yang melakukan negosiasi pada pihak-pihak yang berkonflik dan mencari jalan tengah bagi kebaikan bersama. Dengan kata lain, dengan kompromi maka semua pihak yang berkonflik akan mendapatkan solusi yang memuaskan. Cara seperti ini dapat menyelesaikan konflik tanpa menimbulkan konflik yang baru.

4. *Competing*

Ini adalah cara menyelesaikan konflik dengan mengarahkan pihak yang berkonflik untuk saling bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing. Pada akhirnya salah satu pihak akan kalah dan mengalah atas kepentingan pihak lain. Ini merupakan strategi cadangan dan dianggap kurang efektif bila salah satu pihak lebih kuat dari yang lain.

5. *Colaborating*

Kolaborasi adalah cara menyelesaikan konflik dengan bekerjasama untuk memperoleh hasil yang memuaskan karena semua pihak bersinergi dalam menyelesaikan masalah dengan tetap memperhatikan kepentingan semua pihak. Dengan kata lain, kepentingan pihak-pihak yang berkonflik tercapai dan menghasilkan *win-win solution*.

6. *Conglomeration (Mixed Type)*

Ini merupakan penyelesaian konflik dengan mengkombinasikan kelima tipe manajemen konflik di atas. Tipe manajemen konflik yang satu ini membutuhkan waktu dan tenaga yang besar dalam proses penyelesaian konflik.

2.1.5 Indikator Manajemen Konflik

Menurut Wahyudi (2018:78) berikut indikator dari Manajemen Konflik :

a. Keterbatasan Sumber Daya

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

b. Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Struktur organisasi adalah sistem formal

hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

c. Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya

d. Perbedaan Individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan peraaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lainlain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

2.2 Pengertian Produktivitas Kerja

2.2.1 Definisi Produktivitas Kerja

Kussrianto mengemukakan dalam sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa “produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien”. Produktivitas kerja adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017:100), “produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini.”

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Busro (2018:340), “produktivitas kerja adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi

(waktu bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.”

Menurut Sinungan dalam Busro (2018:344), “produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas.”

Menurut Riyanto dalam Elbandiansyah (2019:250), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

2.2.2 Aspek Produktivitas Kerja

Menurut Siagian (2016 : 24) ada 2 aspek penting produktivitas kerja yaitu :

1. Efisiensi
Merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan masukan yang sebenarnya terlaksanan. Jika masukan yang sebenarnya digunakan itu semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi tinggi.
2. Efektivitas
Merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang dapat tercapai, baik secara kualitas maupun waktu. Jika persentase target yang dapat tercapai itu semakin besar, maka tingkat efektivitas itu semakin tinggi dan jika persentase target semakin kecil, maka efektivitas itu semakin rendah.

2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja

Adapun beberapa faktor- yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Menurut Sukarna (2019 : 43), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu:

1. Kapabilitas atau kemampuan untuk bekerja
2. Lingkungan kerja yang baik
3. Insentif (gaji)

4. Motivasi
5. Kedisiplinan
6. Pendidikan dan pengalaman kerja
7. Kebiasaan
8. Fasilitas kerja
9. Sistem manajemen

Menurut Moekijat (2017 : 30) produktivitas kerja pegawai kantor dipengaruhi oleh tiga faktor, antara lain:

1. Kualitas dan kemampuan fisik pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos, mental dan kemampuan fisik pegawai.
2. Sarana pendukung atau peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu:
 - a. Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi, cara produksi sarana, peralatan produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan serta suasana di lingkungan kerja itu sendiri.
 - b. Menyangkut kesejahteraan pegawai kantor yang tercermin pada jaminan kelangsungan kerja.
3. Sarana prasarana
Aktifitas kantor tidak terjadi di isolasi, yang terjadi di dalam kantor dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber faktor dokumen yang akan digunakan, prospek pekerjaan, perijinan, dan lain-lain.

2.2.4 Teknik Memperbaiki Produktivitas Kerja

Dalam buku Sutrisno (2016: 116-117), teknik memperbaiki produktivitas adalah sebagai berikut :

- a. Studi kerja
Studi kerja merupakan suatu kombinasi studi metode teknik dan pengukuran kerja, yang digunakan untuk mempelajari pekerjaan orang dan mengindikasikan faktor yang mempengaruhi efisiensi.
- b. Pengembangan organisasi
Pengembangan organisasi adalah proses terencana, dikelola, dan sistematis. Tujuannya adalah mengubah sistem, budaya, dan perilaku organisasi dengan maksud mempengaruhi efektivitas organisasi.
- c. Curah gagasan
Brainstorming adalah suatu proses membangkitkan gagasan secara terorganisasi untuk menghindari evaluasi terlalu dini karena apabila demikian, dapat menutup timbulnya gagasan yang baik.
- d. *Forced field analysis*
Forced field analysis merupakan alat untuk menganalisis situasi yang perlu di ubah. Hal ini memfasilitasi perubahan dalam organisasi dengan meminimalkan usaha dan gangguan.
- e. *Nominal group technique*
Nominal group technique merupakan pendekatan partisipatif pada penemuan fakta, identifikasi masalah dan kekuatan, membangkitkan gagasan, dan menegvaluasi progres.

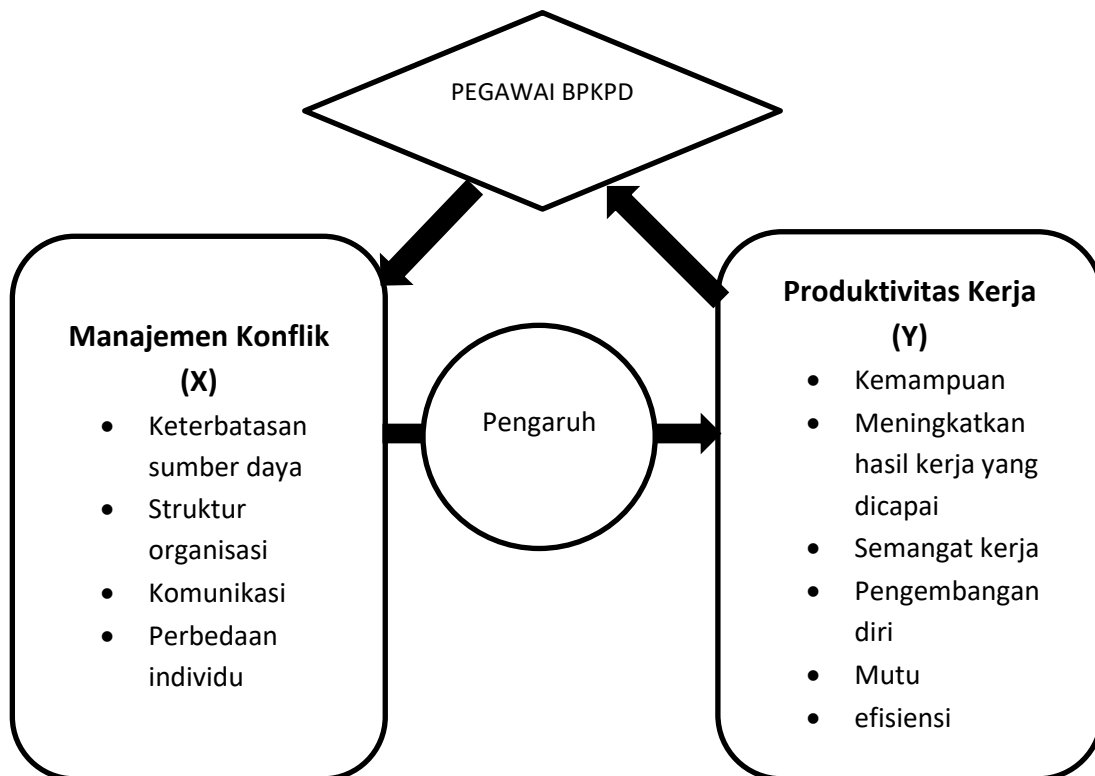
2.2.5 Indikator Produktivitas Kerja

Untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator menurut Edy Sutrisno (2019:104) sebagai berikut :

1. Kemampuan
Kemampuan seorang pegawai sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil kerja yang dicapai
Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja
Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri
Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
5. Mutu
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu yang lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.
6. Efisiensi
Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

2.3 Kerangka Berpikir

Berikut merupakan kerangka pemikiran yang akan menjadi dasar terhadap pemikiran penelitian ini. Dimana dapat diperoleh gambaran keterkaitan antara manajemen konflik dan produktivitas kerja.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber diolah oleh penulis

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63), menyatakan “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Adapun Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_a : Ada pengaruh yang signifikan Manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai kantor BPKPD

H₀ : Tidak ada pengaruh yang signifikan Manajemen konflik terhadap produktivitas kerja pegawai kantor BPKPD