

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1. Kajian Teori

1.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) menurut Mahsun, dkk (2007) adalah sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program maupun kebijakan dalam mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering kali digunakan untuk menyebut sebuah tingkat keberhasilan atau prestasi individu maupun kelompok. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja terbagi menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang berdasarkan standar kerja yang sebelumnya telah ditentukan, sedangkan bagi kinerja organisasi diartikan sebagai gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Berdasarkan dari pengertian di atas, disimpulkan bahwa kinerja auditor merupakan suatu hasil karya yang dicapai oleh seorang auditor dalam menjalankan tugas-tugas atau tanggung jawabnya yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas kecekatan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang dikur dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja juga bisa diukur melalui pengukuran tertentu, yang dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu.

Unsur-unsur pengukuran kinerja menurut Ruky (2002) adalah:

1. Kinerja berorientasi pada input. Cara ini menjadi sebagai cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian Auditor. Karakteristik atau Ciri-ciri kepribadian yang sering kali dijadikan sebagai objek pengukuran adalah kejujuran, disiplin, ketaatan, kreativitas, loyalitas, adaptasi, komitmen, sopan santun dan lain sebagainya.
2. Kinerja yang berorientasi pada proses. Melalui cara ini, kinerja atau prestasi Auditor yang diukur melalui penilaian dari sikap dan perilaku seorang Auditor dalam menjalankan tugas atau tanggung jawabnya, dengan kata lain sebuah penilaian tidak difokuskan secara langsung pada kualitas dan kuantitas hasil yang dicapainya, yang diteliti adalah meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan padanya.
3. Kinerja yang berorientasi pada *output*. Sistem ini biasa juga disebut sistem manajemen kinerja yang berbasis pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang dicapai oleh karyawan. Sistem ini memiliki basis pada metode manajemen kinerja ini dasar dari konsep manajemen berdasarkan sasaran.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.

2. Faktor psikologis meliputi sikap, kepribadian, persepsi, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, struktur, penghargaan, dan *job design*.

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), diartikan sebagai faktor yang ada kaitannya dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal, merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti sikap, perilaku, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Ke dua faktor tersebut merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Adapun faktor penentu prestasi kerja individu menurut Mangkunegara (2005) adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1. Faktor Individu

Individu yang normal secara psikologis adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik menjadi modal utama individu untuk dapat mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam menjalankan aktivitas atau kegiatan kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mewujudkan prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, otoritas yang

memadai, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Untuk memperoleh informasi atas kinerja karyawan, maka ada beberapa pihak baik itu perorangan maupun kelompok yang biasanya melakukan penilaian atas kinerja karyawan. Menurut Robbins (2006), terdapat beberapa pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, diantaranya:

1. Atasan langsung

Semua evaluasi kinerja mulai dari tingkat bawah dan menengah disebut organisasi dijalankan oleh atasan, karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2. Rekan kerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan penuh pertimbangan. Pertama, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada karyawan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilaian menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian. Evaluasi ini sebagai sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan.

4. Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan terperinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, rekan sekerja, pelanggan, dan bawahan. Penilaian ini cocok dalam perusahaan yang memperkenalkan tim.

Menurut Wibowo (2014) bahwa indikator mengenai kinerja karyawan:

1. Tujuan

Tujuan sebagai sesuatu keadaan atau kelangsungan hidup suatu perusahaan yang lebih baik. Perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun perusahaan dapat dikatakan berhasil, jika kinerja individu atau perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

2. Standar

Standar diartikan sebagai suatu ukuran apakah tujuan yang sudah ditentukan dapat tercapai. Standar memiliki arti penting karena memberitahu kapan suatu pekerjaan dapat terselesaikan. Tanpa adanya standar, tujuan yang sudah ditentukan tidak dapat diketahui. Kinerja karyawan dapat dikatakan berhasil jika mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Alat dan Sarana

Alat dan sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana sebagai sumber daya yang bisa dipergunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan. Tanpa adanya alat atau sarana, tugas atau pekerjaan spesifik tidak dapat dijalankan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

4. Kompetensi

Kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan benar. Kompetensi memungkinkan karyawan mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

5. Peluang

Perusahaan perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor untuk berprestasi, yaitu kemampuan dan ketersediaan waktu untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

1.1.2. 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. Konflik adalah ketidak-sesuaian

antara dua atau lebih kelompok atau anggota-anggota dalam suatu organisasi yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan tujuan, status, nilai atau persepsi (Rivai, 2010).

Konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak bersama (Robbins dan Coulter, 2007). Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah ketidak-sesuaian atau pertentangan antara dua orang anggota organisasi atau lebih karena perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Salah satu aliran pemikiran berpendapat bahwa konflik harus dihindari karena konflik menunjukkan adanya sesuatu yang tidak berfungsi di dalam kelompok. Pemikiran ini disebut dengan pandangan tradisional. Pemikiran lainnya berpendapat bahwa konflik adalah akibat alamiah dan tidak terhindarkan dalam kelompok manapun dan bahwa konflik tidak mesti atau tidak selalu jahat tetapi justru memendam potensi untuk menjadi daya positif dalam mendorong kinerja kelompok. Pandangan ini disebut sebagai pandangan hubungan manusia (Robbins dan Judge, 2008).

Berdasarkan pendapat di atas, selanjutnya konflik dibagi kedalam tiga pandangan, yaitu sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2008):

1. Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional mengenai konflik merupakan keyakinan bahwa semua konflik berbahaya dan harus dihindari. Konflik dipandang secara negatif,

dan digunakan sebagai sinonim dari istilah-istilah seperti kekerasan, kerusakan, dan irrasionalitas, sekedar untuk memperkuat konotasi negatif. Konflik daridefenisinya saja sudah berbahaya dan harus dihindari. Pandangan tradisional ini sejalan dengan sikap yang dianut banyak orang mengenai perilaku kelompok pada tahun 1930-an dan 1940-an. Konflik dipandang sebagai akibat disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan dan keterbukaan diantara anggota, dan serta ketidakmampuan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi pegawai mereka.

2. Pandangan Hubungan

Hubungan manusia berpendapat bahwa konflik adalah kejadian alamiah dalam semua kelompok dan organisasi. Pandangan ini berargumen bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam semua kelompok dan organisasi. Konflik merupakan suatu yang tidak dapat dihindari, karena itu keberadaan konflik harus dapat diterima dan dirasionalisasikan sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi.

3. Pandangan Interaksionis

Pandangan interaksionis mengenai konflik adalah keyakinan bahwa bukan hanya merupakan daya yang positif. Pandangan ini mendorong munculnya konflik dengan dasar pemikiran bahwa sebuah kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan harmonis biasanya menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Karena itu, menurut aliran pemikiran ini konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan, sehingga kelompok tetap bersemangat, kritik diri dan kreatif.

Pandangan interaksionis tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik. Mereka lebih suka menyatakan bahwa beberapa konflik mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerjanya, yakni konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah bentuk konflik yang konstruktif. Sedangkan konflik disfungsional adalah konflik yang merintangai kinerja kelompok. Dalam artian lainnya, konflik fungsional merupakan sebuah konflik yang mendukung tercapainya tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Sedangkan konflik disfungsional merupakan sebuah konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok. Batas yang menentukan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional sering tidak tegas (kabur) (Robbins dan Judge, 2008).

Suatu konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok yang lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, namun tidak fungsional diwaktu yang lain. Sedangkan yang membedakan apakah suatu konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, bukan pada kinerja individu. apabila konflik tersebut dapat meningkatkan kinerja kelompok, meskipun belum bisa memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut dapat dikatakan konflik fungsional. Demikian sebaliknya, apabila konflik tersebut hanya memuaskan individu saja, tetapi menurunkan kinerja kelompok maka konflik tersebut dapat dikatakan konflik disfungsional.

Tipe-tipe konflik adalah sebagai berikut:

1. Konflik Kepribadian

Konflik kepribadian adalah pertentangan antar pribadi yang didorong oleh ketidak-sukaan atau ketidaksepakatan yang sifatnya pribadi (Kreitner dan Angelo, 2009). Hal yang dapat memicu timbulnya konflik kepribadian adalah ketidaksopanan di lingkungan kerja, meningkatnya informalitas, tekanan atas hasil kerja, dan keberagaman latar belakang mendorong timbulnya ketidaksopanan dalam lingkungan kerja. Masalah ini harus dihindari (dipecahkan lebih awal) dengan budaya organisasional yang menempatkan nilai tinggi atas rasa hormat untuk rekan kerja. Hal ini menuntut para manajer untuk bertindak sebagai panutan.

2. Konflik Nilai

Nilai (value) adalah kepercayaan yang bertahan lama yang diwujudkan dalam perilaku atau sifat akhir. Sementara, sistem nilai (*value system*) adalah organisasi kepercayaan seseorang mengenai cara yang dipilihnya dalam berperilaku dan keyakinan sifat akhir. Konflik nilai dapat terjadi jika pertentangan didasarkan pada perbedaan-perbedaan antarpribadi yang terlihat dalam nilai instrumental dan nilai akhir. Nilai instrumental merupakan perilaku yang dipilih seseorang secara pribadi untuk mencapai keinginan, sedangkan nilai akhir merupakan sifat akhir yang diinginkan seseorang secara pribadi atau tujuan hidup. Ada tiga jenis konflik nilai:

- a. Konflik nilai pribadi, merupakan konflik dari dalam dan tekanan yang dihasilkannya biasanya dialami ketika nilai instrumental dan nilai akhir yang dihargai tinggi oleh seseorang menariknya ke arah yang berbeda.

- b. Konflik nilai antar pribadi, tipe konflik ini sejajar dengan konflik kepribadian. Konflik ini terdiri atas kombinasi antara nilai-nilai instrumental dan nilai-nilai akhir yang tak terelakan menunjukkan ketidak-cocokan.
- c. Konflik nilai individual-organisasi, merupakan konflik yang terjadi jika nilai-nilai pribadi para karyawan bertentangan dengan nilai-nilai yang didukung dan diberlakukan oleh organisasi.

3. Konflik Antar Kelompok

Konflik diantara kelompok kerja, tim dan departemen adalah hal biasa bagi daya saing organisasional. Hal yang dapat memicu timbulnya konflik ini adalah pemikiran dalam kelompok atau *in-group thinking*. Kekompakan yang mengikat anggota kelompok dapat menjadi hal baik maupun sebaliknya. Tingkat kekompakan tertentu dapat mengubah sekelompok individu menjadi tim yang baik. Namun tingkat kekompakan yang terlalu banyak, dapat melahirkan pemikiran kelompok karena keinginan untuk memiliki pergaulan yang baik menyingkirkan pemikiran kritis. Perubahan yang dikaitkan dengan tingkat kekompakan kelompok yang meningkat di antaranya:

- a. Anggota-anggota *in-group* memandang dirinya sendiri sebagai sekumpulan individu yang unik, sedangkan memandang kelompok atau anggota lain tidak istimewa.
- b. Anggota-anggota *in-group* memandang dirinya sendiri benar secara positif dan bermoral, sementara memandang kelompok atau anggota lain secara negatif dan tidak bermoral.
- c. Anggota *in-group* memandang orang lain yang ada diluar sebagai ancaman.

d. Anggota *in-group* membesar-besarkan perbedaan antara kelompoknya dengan kelompok lain, dan melibatkan persepsi realitas yang menyimpang.

4. Konflik Lintas Budaya.

Konflik yang mungkin timbul dikarenakan asumsi-asumsi yang berbeda tentang bagaimana cara berpikir dan bertindak sehingga membawa dampak yang langsung dan besar.

Konflik dalam suatu organisasi seharusnya bisa dimanfaatkan untuk terciptanya suatu tujuan yang sehat. Dengan kata lain, adanya konflik dalam organisasi seharusnya dapat dipandang sebagai suatu gejala organisasi yang sehat. Dengan demikian, setiap konflik yang muncul mampu diatasi dengan semangat kerja sama untuk tercapainya suatu tujuan bersama. Konflik antar organisasi terjadi ketika ada dan kepentingan sama atau berbeda dengan tujuan berbeda dari masing-masing organisasi/kelompok, selain itu konflik interorganisasi terjadi ketika dua atau lebih kelompok memperebutkan sesuatu yang sama dan terjadi pada waktu yang sama. Kondisi ini akan menimbulkan persaingan antara organisasi atau antar kelompok untuk meraih apa yang diinginkan.

Indikator konflik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada pendapat Robbins dan Judge (2008), yaitu:

1. Konflik Interpersonal merupakan sebuah pertentangan antara seseorang dengan orang lain karena pertentangan keinginan atau kepentingan. Hal seperti ini sering kali terjadi antara dua orang yang berbeda jabatan, status, bidang kerja dan lain sebagainya. Indikator konflik interpersonal

- a. Rasa iri hati dan dendam yaitu adanya perbedaan perlakuan terhadap personal sehingga menimbulkan kecemburuan dan dendam.
 - b. Konflik bisa berasal dari, atau diperkuat oleh salah anggapan merupakan adanya kesalahpahaman ataupun perbedaan pendapat antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok dan individu dengan kelompok.
 - c. Komunikasi yang buruk merupakan komunikasi yang kurang ataupun penyampain informasi yang kurang sehingga menimbulkan perbedaan pendapat.
 - d. Ketidakpercayaan adalah berkurangnya ataupun hilangnya kepercayaan ataupun pematangan keyakinan ataupun meragukan orang lain.
2. Konflik Interorganisasi merupakan konflik yang terjadi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Indikator konflik Interorganisasi:
- a. Munculnya ketegangan hubungan yakni munculnya keadaan mencekam sabagai akibat dari perasaan khawatir, terhambat, frustasi, atau terlalu bergelora.
 - b. Kepentingan Bersama. Bila dua kelompok organisasi mempunyai kepentingan sama terhadap sesuatu, maka timbul persaingan untuk mendapatkannya.
 - c. Adanya maksud kerjasama merupakan tindakan seseorang dengan maksud bekerjasama untuk sebuah kepentingan.
 - d. Perilaku terang-terangan menghancurkan pihak lain merupakan perilaku seseorang dengan sengaja ingin menjatuhkan pihak lain.

1.1.3. Komunikasi

Komunikasi adalah penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal. Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator. Orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan. Orang yang dapat/mampu berkomunikasi secara efektif disebut komunikatif. Orang yang komunikatif adalah orang yang dapat menyampaikan pesan atau informasi kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara lisan, tertulis, maupun bahasa nonverbal sehingga orang lain bisa menerima informasi sesuai dengan harapan si pemberi informasi. Sebaliknya ia mampu menerima informasi atau pesan orang lain yang disampaikan kepadanya, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal (Usman, 2014).

Wursanto (dalam Priansa dan Garnida, 2015) menyatakan komunikasi kantor merupakan suatu proses penyampaian berita dari suatu pihak kepada pihak lain (dari seseorang kepada orang lain, dari suatu unit ke unit lain) yang berlangsung atau yang terjadi dalam suatu kantor sedangkan Gie (dalam Priansa dan Garnida, 2015) menyatakan bahwa pada dasarnya komunikasi kantor mengandung arti yang sama dengan komunikasi administrasi. Komunikasi administrasi dapat dipandang sebagai suatu bentuk komunikasi sosial atau komunikasi antar manusia yang didalamnya terdapat elemen: komunikator (pembicara, pengirim, penyiar) yang menyampaikan (berkata, mengirim, menyiarkan) warta (berita, laporan, saran) kepada komunikan (pihak yang

dikirim, penjawab, hadirin) untuk mempengaruhi perilaku komunikasi yang tampak dari tanggapannya (jawaban, reaksi)

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi kantor merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, atau perintah mengenai pekerjaan atau tugas tertentu. Penyampaian tersebut dapat berasal dari pimpinan kepada pegawai, pegawai kepada pimpinan, maupun antar pegawai di lingkungan kantor tersebut, bahkan mungkin juga berasal dari luar kantor yang disampaikan baik secara langsung, maupun secara tidak langsung dengan menggunakan media agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Komunikasi yang efektif sangatlah penting bagi organisasi, karena akan menentukan tepat tidaknya komunikasi yang dilakukan. Melalui komunikasi yang mendalam dan tepat, diharapkan makna yang tersimpan dibalik apa yang disampaikan komunikator dapat disampaikan secara efektif. Prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam berkomunikasi adalah REACH (Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble), karena komunikasi pada dasarnya adalah upaya bagaimana kita meraih perhatian, cinta kasih, minat, kepedulian, simpati, maupun respon positif dari orang lain (Priansa dan Garnida, 2015).

1. Menghargai (*Respect*). Saling menghargai dan memiliki rasa hormat terhadap orang lain merupakan prinsip yang pertama dalam berkomunikasi dengan orang lain, karena setiap orang ingin dihargai dan dianggap penting.
2. Empati (*Empathy*). Empati adalah kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi oleh orang lain.

3. Memahami (*Audible*). Audible adalah dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik berarti pesan yang disampaikan dapat diterima oleh penerima pesan.
4. Jelas (*Clarity*). Jelas diartikan sebagai kejelasan dari pesan itu sendiri sehingga tidak menimbulkan berbagai pemahaman yang berbeda.
5. Rendah Hati (*Humble*). Sikap rendah hati merupakan unsur yang terkait dengan membangun rasa menghargai orang lain.

Komunikasi internal merupakan keseluruhan pesan yang dikirim atau diterima didalam suatu organisasi baik itu formal maupun informal. Tiga dimensi dari komunikasi internal adalah (Afifudin, 2013):

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal biasanya berupa komunikasi dari pimpinan ke pegawai atau karyawan, maupun dari pegawai ke pimpinan. Komunikasi pimpinan ke pegawai dimaksudkan untuk memberikan wewenang kepada pegawai untuk menjalankan suatu pekerjaan yang harus dikerjakan dalam kedudukannya sebagai kelompok atau anggota organisasi. Komunikasi pegawai ke pimpinan dapat berupa laporan, usulan-usulan, saran-saran, keluhan-keluhan, serta gagasan dan pendapat.

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal dilakukan antara sesama pegawai dan staf lainnya. Komunikasi horizontal pada umumnya bersifat pemberian informasi yang ada kaitannya dengan pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan sehingga tidak mengandung unsur perintah.

3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal juga disebut sebagai komunikasi silang. Komunikasi diagonal diartikan sebagai komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Komunikasi ini berlangsung yang dimana pegawai pada tingkat kedudukan berbeda dengan tugas atau fungsi yang berbeda dan tidak mempunyai wewenang langsung terhadap pihak lain.

Menurut Thoha (2009) bahwa suatu komunikasi antar pribadi bisa efektif dengan lima hal berikut ini yakni:

1. Keterbukaan

Keterbukaan dimaksudkan guna menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antarpribadi ini paling sedikit ada dua aspek, yakni: aspek keinginan untuk menanggapi secara jujur dan aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain.

2. Empati

Maksud dari empati yaitu untuk merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain suatu perasaan bersamaan perasaan orang lain yaitu, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.

3. Dukungan

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi antarpribadi yang efektif. Dukungan adakalanya terucap dan adakalanya tidak terucap.

4. Kepositifan

Terdapat tiga aspek perbedaan dari komunikasi antarpribadi diantaranya: komunikasi antarpribadi akan berhasil jika terdapat perhatian yang positif

terhadap diri seseorang, dalam komunikasi umum perasaan positif sangat bermanfaat untuk mengefektifkan kerja sama dan komunikasi antarpribadi akan terpelihara baik jika suatu perasaan positif terhadap orang lain itu dikomunikasikan.

5. Kesamaan (kesetaraan)

Komunikasi akan lebih efektif jika mereka saling mengetahui kesamaan kepribadian diantara mereka.

1.1.4. Kepribadian

Kata kepribadian atau yang sering disebut sebagai personality dalam bahasa Inggris, sesungguhnya kata tersebut berasal dari bahasa Yunani kuno *proposton* atau *persona*, yang memiliki arti topeng. Topeng ini sering digunakan dalam pertunjukan teater untuk mewakili karakteristik kepribadian tertentu. Menurut Alwisol (2008) mendefinisikan bahwa kepribadian dalam ranah ilmiah merupakan suatu hal yang bersifat internal, relatif permanen, mengarahkan, menuntun dan mengorganisir aktivitas manusia.

Kepribadian diartikan sebagai sesuatu yang memberi tata tertib dan keharmonisan terhadap segala macam tingkah laku berbeda-beda yang dilakukan individu termasuk didalamnya usaha-usaha menyesuaikan diri yang beraneka ragam namun khas yang dilakukan oleh tiap individu. Secara umum, terdapat lima ciri kepribadian yang memiliki nilai persamaan, diantaranya:

1. Kepribadian bersifat umum, maksudnya kepribadian mampu menunjukkan sifat umum dari seseorang dalam hal pikiran, perasaan dan kegiatan yang berpengaruh secara sistematis terhadap tingkah laku seseorang.

2. Kepribadian secara khas, maksudnya kepribadian mampu menjelaskan sifat khas dari setiap individu, dan kepribadian secara khas ini yang membedakan dirinya dengan orang lain.
3. Kepribadian relatif permanen, yang artinya bahwa kepribadian digunakan untuk dapat menjelaskan serta menggambarkan sifat setiap individu yang relatif menetap/permanen dan cenderung tidak mudah untuk berubah.
4. Kepribadian bersifat kesatuan, yang artinya kepribadian digunakan untuk memandang diri sebagai unit-unit membentuk satu kesatuan yang utuh.
5. Kepribadian dapat berfungsi baik atau buruk, maksud dari kepribadian ini adalah cara setiap individu memandang keberadaannya di dunia dan hal seperti itu dapat diketahui dari bagaimana individu tersebut akan lebih cenderung untuk menampilkan diri sebagai pribadi yang baik, positif dan kuat ataupun sebaliknya, individu akan lebih memilih untuk menampilkan dirinya sebagai pribadi yang lemah dan tidak baik (Alwisol, 2008).

Teori kepribadian diartikan sebagai karakteristik seseorang setepat dan sesederhana mungkin. Psikologi Jung tidak menekankan pada peran alam bawah sadar dan fokus pada aspek kesadaran dari kepribadian, pembuatan keputusan, dan dampak kepribadian terhadap pemahaman. Teori Jung ini memberikan pengaruh atau dampak yang penting dalam ilmu psikologi (Syaiful Ali dan Fadila, 2008).

Teori Jung dalam Naisaban (2013) menekankan kepribadian individual secara keseluruhan (tipe), bukan karakteristik yang terpisah (sifat). Menurut teori, tipe terdiri dari bermacam sifat yang berinteraksi membentuk kepribadian. Karena

dampak interaksi ini, sifat pada satu tipe akan memiliki dampak yang berbeda pada kepribadian tipe lain yang memiliki sifat yang sama (Syaiful dan Fadila, 2008). Teori Jung dalam Naisaban (2013) mendalilkan delapan sifat kepribadian utama yang terdiri dari empat dimensi utama yang saling berlawanan (dikotomis), yakni : (1) Extrovert (E) vs. Introvert (I), (2) Sensing (S) vs. Intuitive (N), (3) Thinking (T) vs. Feeling (F), dan (4) Judging (J) vs. Perceiving (P).

1. *Extrovert (E) vs. Introvert (I)*

Extrovert adalah seseorang yang terpacu untuk berinteraksi dengan orang lain, sementara introvert adalah orang yang memperbaharunya dengan menjadi diri mereka sendiri. Orang yang extrovert lebih memilih dunia luar yang penuh dengan orang-orang dan hal-hal baru, sementara introvert menikmati dunia mereka sendiri.

2. *Sensing (S) vs. Intuitive (N)*

Orang yang termasuk sensing adalah orang yang melihat informasi melalui panca indera mereka. Mereka cenderung lebih memilih data yang tepat, faktual, konkrit, dan praktis. Mereka memfokuskan pada fakta-fakta yang ada saat ini. Orientasi penginderaan ditandai dengan spesialis yang suka mengembangkan ide tunggal secara mendalam. Sedangkan orang yang masuk dalam golongan intuitive memediasi persepsi sehingga data yang diterima adalah data yang utuh, melalui serangkaian asosiasi. Intuisi digunakan untuk mengeksplorasi sesuatu yang tidak diketahui dan untuk merasakan kemungkinan dan implikasi yang tidak nampak. Fungsi intuitif memungkinkan seseorang untuk mencari interpretasi alternative, implikasi dalam data dan bergerak di luar fakta-fakta objektif, yang

bertujuan untuk perbandingan dengan situasi lain. Orientasi intuitif dapat dilambangkan sebagai generalis yang lebih suka untuk mengembangkan ide-ide alternatif daripada berurusan dalam fakta dan solusi spesifik untuk masalah.

3. *Thinking* (T) vs. *Feeling* (F)

Individu yang termasuk *thinking* menggunakan logika, merupakan proses analisis mengarah pada keputusan rasional atau penilaian individu. Faktor personal tidak dipertimbangkan dalam fungsi berpikirnya. Seorang individu yang berpikir berusaha untuk mendefinisikan program alternatif tindakan, konsekuensi dari setiap kemungkinan tindakan, potensi biaya dan manfaat dari setiap alternatif termasuk konsekuensi dari tidak ada tindakan, dan untuk memilih alternatif terbaik. Orientasi berpikir dapat ditandai oleh seorang ilmuwan yang peduli dengan hal-hal kebenaran dan rasionalitas. Sedangkan orang yang tergolong *feeling* fokus pada membuat penilaian atau keputusan berdasarkan nilai-nilai pribadi dan subyektif. Fungsi perasaan sebagai mode pengambilan keputusan yang tidak logis, akan tetapi ini ada kaitannya dengan ide-ide etika dan keadilan. Dalam situasi pengambilan keputusan, individu perasaan menilai-nilai yang terlibat untuk setiap alternatif, bagaimana orang akan bereaksi dan apakah kemungkinan akan meningkatkan hasil untuk individu dan kelompok.

4. *Judging* (J) vs. *Perceiving* (P)

Individu yang tergolong ke dalam *judging*, kebanyakan dari mereka memilih untuk hidup secara terencana, tertib, dan memutuskan cara. Mereka lebih memilih untuk hati-hati dalam mengatur dan mengontrol kehidupan mereka. Sedangkan seorang individu yang tergolong *perceiving*, mereka lebih memilih

untuk menjadi orang yang fleksibel, dengan cara spontan. Mereka berusaha untuk memahami hidup dan beradaptasi dengan kehidupan mereka.

Keseluruhan dari sifat yang sudah dijelaskan diatas tersebut muncul dalam setiap individu dengan derajat yang berbeda-beda. Masing-masing individu mempunyai kecenderungan pembawaan terhadap satu dari dua sifat dalam tiap dikotomi. Sedangkan empat sifat utama (preferen) berinteraksi membentuk tipe kepribadian. Akan tetapi, empat sifat lainnya tetap ada dalam kepribadian, dan individu dapat menggunakannya dengan cukup baik.

Dalam teori *The Big Five Personality*, menurut Setyarini (2017) kepribadian memiliki lima dimensi yaitu:

1. *Neuroticism*, mengidentifikasi kecenderungan individu apakah mudah mengalami kecemasan, stress, mempunyai ide-ide yang tidak realistis.
2. *Extraversion*, menilai kuantitas dan intensitas interaksi interpersonal, level aktivitasnya, kebutuhan untuk di dukung, kemampuan untuk berbahagia.
3. *Openness to Experience*, melalui usahanya secara proaktif dan penghargaanannya terhadap pengalaman demi kepentingannya sendiri.
4. *Agreeableness*, menilai kualitas orientasi individu dengan kontinu mulai lemah lembut sampai dengan antagonis dalam berpikir.
5. *Conscientiousness*, menilai kemampuan individu di dalam organisasi, baik mengenai ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan sebagai perilaku langsungnya.

Indikator kepribadian menurut Robbins (2006):

1. Nyaman berinteraksi dengan rekan kerja dan senang berkelompok.

2. Mudah bekerja dengan orang lain dan pengertian.
3. Teratur dan fokus dalam melakukan pekerjaan.
4. Bersikap tenang dan mampu menahan stress.
5. Terbuka terhadap gagasan, kritik, dan saran dari orang lain.

1.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh pengaruh konflik, komunikasi dan kepribadian terhadap kinerja karyawan, namun hasilnya tidaklah selalu signifikan. Penelitian berikut merupakan kelanjutan penelitian-penelitian terdahulu yang telah memperoleh kesimpulan mengenai pengaruh pengaruh konflik, komunikasi dan tipe kepribadian terhadap kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut telah banyak memberikan referensi dan kontribusi pada penelitian ini. Berikut ini ditampilkan tabel yang menunjukkan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja karyawan serta beberapa faktor yang mempengaruhinya.

Tabel 2. 1.
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Lakoy. A. C (2015)	Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado	X1: komunikasi X2 : kerjasama kelompok X3 : kreativitas Y1 : kinerja karyawan	Komunikasi, kerjasama kelompok, dan kreativitas, secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Aryaduta Manado.

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
2.	Aznuriyandi Hendriani, Machasin (2014)	Pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pt angkasa pura ii (persero) kantor cabang bandar udara sultan syarif kasim ii pekanbaru	X1 : kompetensi X2 : kepemimpinan X3 : komunikasi Y1: Kinerja	Faktor Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru dan mempunyai pengaruh positif atau searah terhadap kinerja
3.	Pratiwi, Nugrohoseno (2015)	Pengaruh Kepribadian terhadap kerja sama tim dan dampaknya terhadap kinerja karyawan	X1 : Kepribadian X2 : Kerja sama tim Y1 : Kinerja Karyawan	Kepribadian yang terdiri dari extraversion, agreeableness, conscientiousness, openness to experience berpengaruh positif dan signifikan. Semakin berkepribadian seorang karyawan, maka semakin baik pula kerjasama tim yang dilakukannya. Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Mamahit (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap kinerja Pegawai dengan	X1 :Kepemimpinan X2 :Konflik Kerja X3 : Stres Kerja Y1: Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan maka dapat disimpulkan : (1)Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan

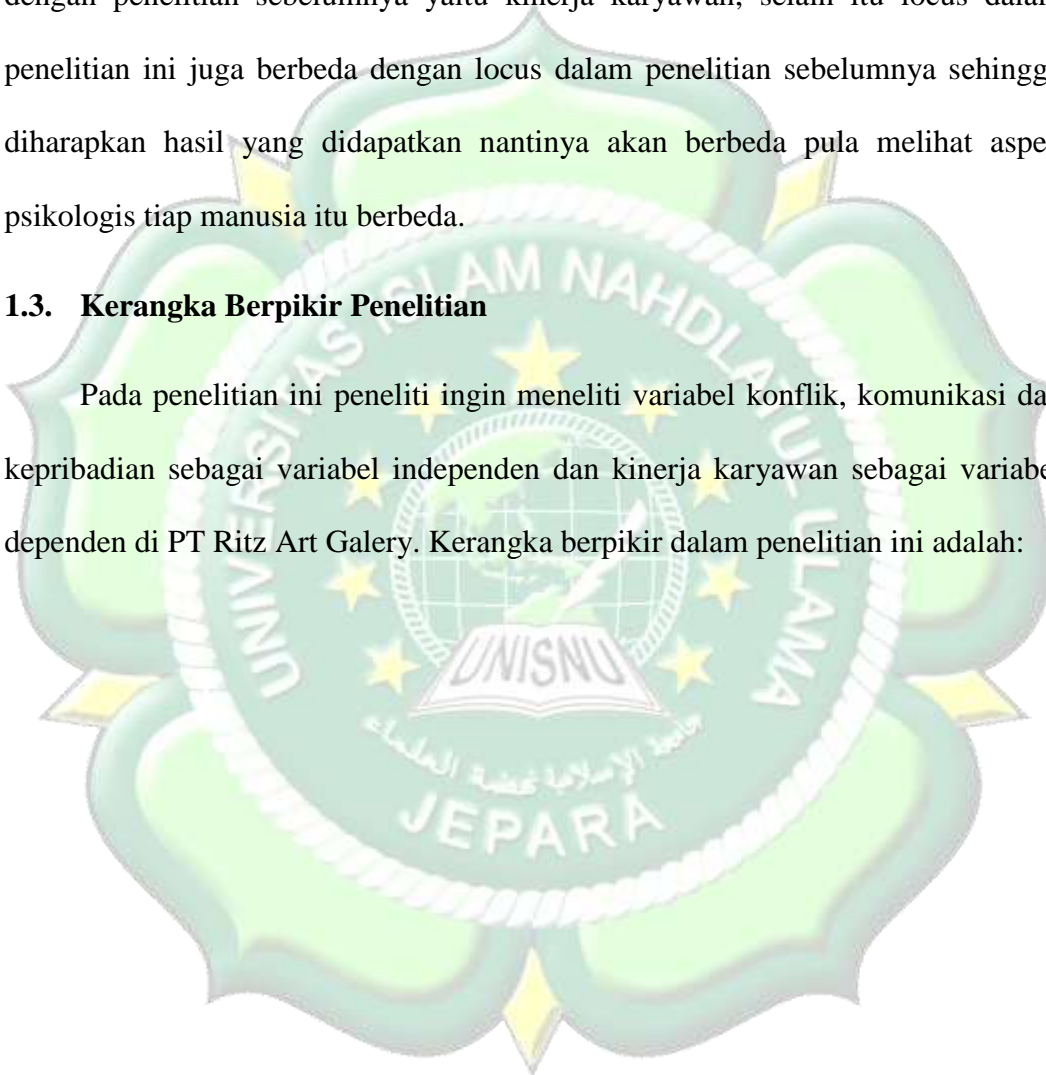
No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
		Komitmen Organisasi Sebagai variabel Intervening		signifikan terhadap komitmen organisasi (2)Konflik Kerja dan Stres Kerja Berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (3)Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (4) Stres kerja dan konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (5) Komitmen organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai
5.	Anisah, H.U. (2013)	Pengaruh Komunikasi,kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja karyawan Studi pada kantor Wilayah XII Direktorat Jendral Kekayan Negara (DJKN) Banjarmasin	X1 : Komunikasi X2: Kepemimpinan X3 : Motivasi Kerja Y1 : Kinerja karyawan	Komunikasi , Kepemimpinan, Motivasi Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor (DJKN) Banjarmasin

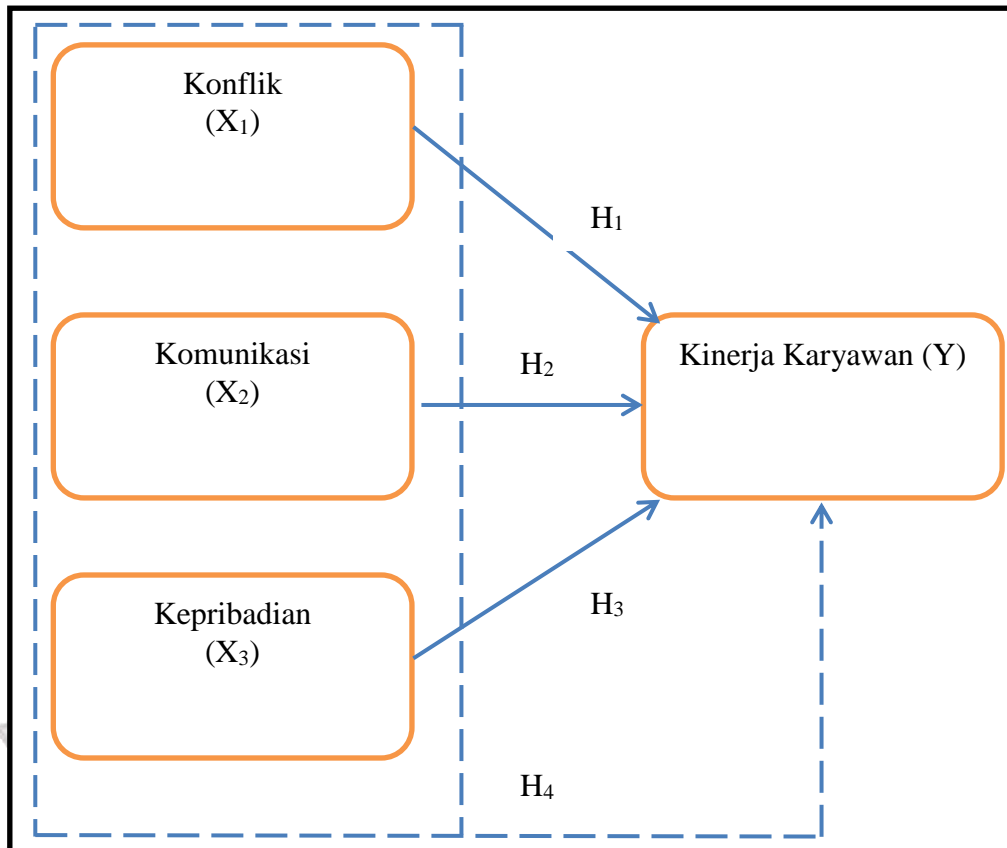
Sumber: Lakoy (2015), Aznuriyandi, Hendriani, dan Machasin (2014), Pratiwi (2015), Mamahit (2014), Anisah (2013).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui letak persamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini akan mengkaji tiga variabel bebas sekaligus, yaitu variabel konflik, komunikasi dan tipe kepribadian, dengan variabel terikat yang sama dengan penelitian sebelumnya yaitu kinerja karyawan, selain itu locus dalam penelitian ini juga berbeda dengan locus dalam penelitian sebelumnya sehingga diharapkan hasil yang didapatkan nantinya akan berbeda pula melihat aspek psikologis tiap manusia itu berbeda.

1.3. Kerangka Berpikir Penelitian

Pada penelitian ini peneliti ingin meneliti variabel konflik, komunikasi dan kepribadian sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen di PT Ritz Art Galery. Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah:





Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- = Uji statistik partial (uji t atau pengujian secara individu), yaitu pengujian koefisien regresi secara parsial dengan menentukan formula statistik yang akan diuji.
- = Uji Secara Simultan (uji F) pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara serentak atau bersama-sama variabel independen berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen.

1.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan, sebab akibat dari kinerja variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan

Konflik merupakan persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Pada hakikatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah keperpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu perusahaan mengalami kerugian. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu perusahaan memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan. Hasil penelitian Srimiatun dan Prihatinta (2017) dan Mamahit (2014) menyimpulkan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Diduga konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ritz Art Galery.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan dalam suatu perusahaan.

Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja karyawannya menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing. Sebagaimana hasil penelitian Lakoy (2015), Hendriani dan Machasin (2014) dan Anisah (2013) yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : Diduga komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ritz Art Galery.

3. Pengaruh Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan

Kepribadian sebagai sesuatu yang terdapat dalam diri individu yang membimbing dan memberi arah kepada seluruh tingkah laku individu yang bersangkutan. Kepribadian memiliki sifat yang umum dan unik, meskipun secara individu berbeda. Dengan memiliki sifat umum inilah, kepribadian bisa dikembangkan ke arah positif yang diinginkan, baik secara individu maupun kelompok. Dengan mengembangkan kepribadian yang baik terhadap para karyawannya, perusahaan akan bisa memperoleh keuntungan. Keuntungan tersebut bisa diperoleh jika perusahaan mampu mengembangkan kepribadian karyawannya yang mengarah kepada perilaku kerja yang positif. Dengan demikian karyawan akan memiliki kinerja yang baik.

Hasil penelitian Nugrohoseno (2015) dan Fiernaningsih (2017) menyimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃ : Diduga kepribadian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ritz Art Galery.

4. Pengaruh Konflik, Komunikasi dan Kepribadian secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kondisi lingkungan kerja dan komunikasi harus berjalan dengan baik agar tercapai tujuan perusahaan sehingga menimbulkan semangat dan gairah dalam berkerja. Banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan, baik factor intern maupun faktor ekstern, seperti konflik, komunikasi dan kepribadian. Perusahaan yang mampu mengelola factor-faktor tersebut dengan baik, maka bisa dipastikan kinerja karyawan akan meningkat dengan baik.

H₄ : Diduga konflik, komunikasi dan kepribadian secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Ritz Art Galery.