

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah merupakan organisasi formal yang jangkauannya sangat luas. Dalam pemerintahan di Bali mengenal perangkat desa yang disebut dengan Prebekel, yang bertujuan untuk mewujudkan administrasi pemerintahan di desa yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi desa. Seiring dengan era reformasi saat ini, maka tidak dapat dipungkiri perubahan-perubahan dari berbagai sektor harus dilakukan dalam memenuhi tuntutan dari era reformasi itu sendiri. Hal ini tentunya akan mengundang kritik, saran dan sejenisnya yang kalau salah dalam menyikapinya tentu akan mengundang konflik dari berbagai dimensi baik yang bersifat internal maupun eksternal (Prayoga, dkk, 2021).

Menurut Thamrin (2017) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Kinerja pegawai yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai (Saraswati dan Widnyani, 2021). Sebagaimana terlihat, bahwa kedudukan dan peranan pegawai pemerintah adalah penting dan sangat menentukan, karena pegawai negeri adalah unsur aparatur negara yang menyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Oleh karena itu, setiap pegawai atau aparat pemerintah selalu dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, maka perlu diatur pembinaan pegawai dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja, sehingga dengan

demikian dapat dikembangkan bakat dan kemampuan yang ada pada diri masing-masing pegawai negeri sipil secara wajar, sehingga tercipta motivasi kerja para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Ahmad, 2017).

Kantor Perbekel di Desa Penarungan di pilih oleh seluruh warga desa, dengan satu orang prebikel, 1 (satu) orang sekretaris desa, 3 (tiga) kaur desa, 3 (tiga) kasi desa dan 11 (sebelas) kelian dinas dengan jumlah pegawai 15 (lima belas) pegawai yang disebut perangkat desa yang berstatus tenaga kontrak. Kantor Perbekel Desa Penarungan yang beralamat di Banjar Dauh Peken, Desa Penarungan, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan bagian kepegawaian pada Kantor Perbekel Desa Penarungan, terdapat permasalahan kinerja pegawai yang dapat dilihat pada indikator kualitas kerja. Adapun penilaian kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan periode tahun 2021, disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja

Pada Kantor Perbekel Desa Penarungan Periode Tahun 2021

No	Indikator Penilaian Kinerja	Skala Penilaian					Jumlah Pegawai	Persentase (%)
		Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Kurang	Buruk		
		(81-100)	(61-80)	(40-60)	(26-40)	(0-20)		
1	Kuantitas Kerja	1	2	1	0	0	4	12,12
2	Kualitas Kerja	2	2	3	0	0	7	21,21
3	Pengetahuan Kerja	0	0	3	0	0	3	9,09
4	Kreativitas	1	2	3	0	0	6	18,18
5	Kerjasama	1	1	1	0	0	3	9,09
6	Kesadaran	1	1	1	0	0	3	9,09
7	Inisiatif	1	1	1	0	0	3	9,09
8	Kualitas Personal	1	1	2	0	0	4	12,12
Jumlah		8	10	15	0	0	33	100,00

Sumber: Kantor Perbekel Desa Penarungan (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa penilaian kinerja pegawai pada tahun 2021 didominasi oleh penilaian yang cukup baik. Adapun pegawai yang mendapat predikat baik ditahun 2021 sebanyak 8 pegawai, pegawai yang mendapat predikat cukup baik sebanyak 10 orang pegawai. Sedangkan peringkat kurang baik mendominasi penilaian yakni sebanyak 15 orang pegawai, di mana indikator kualitas kerja pegawai memiliki persentase penilaian yang paling tinggi yakni 21,21%, dengan rincian masing-masing 2 orang pegawai dengan penilaian baik dan cukup baik, sedangkan 3 orang pegawai dengan penilaian kurang baik. Hal ini tentunya harus mendapat perhatian khusus oleh pimpinan Kantor Perbekel Desa Penarungan, agar kinerja pegawai pada periode berikutnya menunjukkan perbaikan yang lebih baik.

Pengendalian konflik merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi (Hamengkubuwono, dkk, 2020). Robbins (2017) mendefinisikan konflik sebagai proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintanginya yang menyebabkan frustrasi dalam pencapaian tujuan atau meningkatkan keinginannya. Konflik juga dapat diartikan sebagai keadaan yang didalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya tidak sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lain tidak, juga merupakan konflik (Said, 2017). Pengendalian konflik merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk mengendalikan konflik dan menciptakan integrasi sosial. Pengendalian konflik sangat menentukan bagaimana seseorang menyikapi dan menyelesaikan konflik itu sendiri.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan terdapat permasalahan yang berkaitan dengan pengendalian konflik yaitu pada indikator konsiliasi tercermin dari pola diskusi dan pengambilan keputusan yang seringkali tidak menemukan jalan keluar yang baik. Hal ini dikarenakan, kurangnya penyampaian informasi penting yang dilakukan pimpinan kepada pegawai. Pegawai tidak memanfaatkan waktu diskusi kepada rekan kerja lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan. Di samping itu, pegawai juga kurang menyampaikan keluhan kepada pimpinan maupun rekan kerja mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengendalian konflik dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamengkubuwono, dkk (2020), Ervan (2021) dan Prayoga, dkk (2021) menunjukkan bahwa pengendalian konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengendalian konflik yang ada akan meningkatkan kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan dan Septian (2021) menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Yuda dan Mimba (2022) menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Selain pengendalian konflik, faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi (Hendra, 2020). Dalam studi manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi perilaku manusia dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini

mengatur hal-hal yang berlaku dan di terima secara umum serta harus di patuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi (Adhar, 2020). Sigian (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu filsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekurangan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan pimpinan Kantor Perbekel Desa Penarungan, terdapat permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi yaitu pada hubungan antar sesama pegawai. Hubungan antar sesama pegawai menunjukkan sikap yang tidak saling mendukung dan kurang terpeliharanya kepedulian antar rekan kerja menyebabkan keadaan menjadi serba kaku, sehingga masing-masing pegawai sibuk dengan pekerjaannya. Di samping itu, perselisihan atau konflik antar pegawai masih sering terjadi sehingga hubungan yang terjalin tidak berlangsung baik, baik di dalam maupun di luar kantor. Gambaran fenomena di atas dapat saja hanya merupakan sifat individu akan tetapi jika kondisi ini tidak segera diperbaiki, walaupun pegawai bekerja dengan maksimal, kedepannya dikhawatirkan akan terus terdapat masalah terhadap kinerja pegawai karena hubungan yang terjalin di antara mereka bermasalah. Dengan demikian budaya organisasi yang ada pada Kantor Perbekel Desa Penarungan harus dijaga dan diterapkan dengan baik agar tercapai kinerja yang maksimal.

Budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adhar (2020), Faisal, dkk (2020), Hanny dan Adiputra (2020) serta Hendra (2020) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada akan meningkatkan kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartono (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komunikasi (Rialmi dan Morsen, 2020). Newstrom dan Davis (2017) mengemukakan bahwa apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya serta pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan tidak dapat memberikan instruksi. Luthan (2017) memberikan pengertian yang secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan masing-masing. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, dimana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Komunikasi ini sangat berperan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan, terdapat permasalahan yang berkaitan dengan komunikasi yaitu pada indikator pengaruh pada sikap tercemin dari komunikasi yang ada menjadi efektif. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa Pimpinan Kantor Perbekel Desa

Penarungan lebih banyak bekerja sendiri dan kurang menjalin hubungan kerja dengan para pegawainya. Oleh sebab itu hubungan pimpinan dengan para pegawainya menjadi kurang harmonis sehingga pimpinan kurang mampu membangun kinerja para pegawainya untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan. Komunikasi yang tidak optimal antara pegawai dan timbulnya masalah dari tidak efektifnya komunikasi merupakan salah satu penyebab kegagalan komunikasi.

Komunikasi kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rialmi dan Morsen (2020), Dewi (2021) dan Widyani, dkk (2021) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat komunikasi yang ada maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lustono dan Hasnaeni (2019) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasyim, dkk (2021) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengendalian Konflik, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Perbekel Desa Penarungan”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah pengendalian konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengendalian konflik terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perbekel Desa Penarungan.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan member manfaat, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Teoris

a. Bagi Mahasiswa

Untuk mengaplikasikan teori-teori yang pernah didapat dibangku kuliah kedalam dunia nyata, disamping itu pula sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan bacaan ilmiah perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang serupa.

2. Manfaat Praktis

Bagi Kantor Perbekel Desa Penarungan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sehingga dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan atau penyempurnaan dan pengembangan terhadap kualitas kinerja pegawai.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dikembangkan oleh Locke pada tahun 1968. Teori penetapan tujuan menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori penetapan tujuan adalah bahwa seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan memiliki kemampuan dan keterampilan. Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya (Binberg, 2017).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2017). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja).

Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

2.1.2 Pengendalian Konflik

1. Pengertian Pengendalian Konflik

Makna konflik sangat luas dan memiliki definisi yang berbeda-beda, demikian juga dengan para ahli yang tidak pernah sama dalam mengemukakan pendapatnya masing-masing karena sudut pandang dan cara pandang mereka berbeda-beda dalam melihat apa itu konflik. Kata konflik sendiri berasal dari kata *confligere*, *confictum* yang memiliki arti saling berbenturan. Arti kata ini merujuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonis (Kartono, 2018). Menurut Wirawan (2017) konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola piker dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik.

Menurut Robbins (2017), konflik adalah proses usaha yang dilakukan seseorang untuk mengimbangi usaha-usaha orang lain dengan cara merintanginya yang menyebabkan frustrasi dalam pencapaian tujuan atau meningkatkan keinginannya. Konflik juga dapat diartikan sebagai keadaan yang didalamnya terdapat kecekocokan maksud antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, berpacu menuju tujuan dengan cara yang tidak atau kelihatannya tidak sejalan sehingga yang satu berhasil sementara yang lain tidak, juga merupakan konflik (Said, 2017).

Menurut Handoko (2017), konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber

daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja, atau karena mereka memiliki perbedaan status, tujuan, nilai ataupun persepsi. Menurut Owens (2017), mengemukakan bahwa konflik dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan, hasrat atau keinginan, persepsi, nilai maupun tujuan baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok.

Menurut Soetopo & Supriyatno, (2017), konflik dapat dinyatakan sebagai suatu keadaan dari seseorang atau kelompok orang dalam suatu sistem sosial yang memiliki perbedaan dalam memandang suatu hal dan diwujudkan dalam perilaku yang tidak atau kurang sejalan dengan pihak lain yang terlibat didalamnya ketika mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya, pada dasarnya konflik itu adalah proses yang dinamis dan keberadaannya lebih banyak menyangkut persepsi dari orang atau pihak yang mengalami dan merasakannya. Jadi, jika suatu keadaan tidak dirasakan sebagai konflik, maka pada dasarnya dapat dikatakan konflik itu tidak ada (Nimran, 2017).

Pandangan hubungan manusiawi menyatakan bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan dialami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena dalam keberadaan konflik didalam organisasi tidak dapat dihindari, maka konflik tidak harus bersifat buruk, tetapi memiliki potensi kekuatan yang positif didalam menentukan kinerja kelompok (Muhyadi, 2017). Di dalam konflik terdapat beberapa pandangan, dari sudut pandang tradisional berpendapat bahwa konflik itu berbahaya dan harus dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsi sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja (Gitosudarmo & Sudita, 2018). Sedangkan pandangan

interaksionis menyatakan bahwa konflik tidak hanya dapat menjadi kekuatan positif didalam kelompok, tetapi justru mutlak perlu bagi kelompok agar dapat menghasilkan semangat dan kreativitas (Nimran,2017).

Berdasarkan pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa pengendalian konflik merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk mengendalikan konflik dan menciptakan integrasi sosial. Konflik organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat, status, tujuan, nilai-nilai, persepsi, dan hasrat ataupun keinginan sehingga setiap individu yang terlibat didalamnya saling mempertahankan pendapatnya masing-masing hingga kemudian terjadilah konflik. Kemudian juga sudut pandang dari konflik sangat menentukan bagaimana seseorang menyikapi dan menyelesaikan konflik itu sendiri.

2. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Konflik

Menurut Handoko (2017) faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik dalam perusahaan dapat dikelompokkan dalam 3 hal yang utama yaitu:

- a. Komunikasi, yakni salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya idividu manajer yang tidak konsisten.
- b. Struktur, yakni pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Pribadi, yakni ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Menurut Handoko (2017) penyebab lain dari terjadinya konflik dalam organisasi, antara lain:

- a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan
- b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas
- c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan)
- d. Perbedaan dalam orientasi kerja
- e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi
- f. Perbedaan persepsi
- g. Sistem kompetensi insentif (*reward*)
- h. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

3. Indikator Pengendalian Konflik

Menurut Arikunto (2017) terdapat beberapa indikator dari manajemen konflik, yakni sebagai berikut:

- a. Keterbatasan sumber daya, yakni 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.
- b. Struktur organisasi, yakni salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya.
- c. Komunikasi, yakni 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.

- d. Perbedaan individu, yakni setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan peraaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain.

Adapun menurut Handoko (2017) ada beberapa indikator konflik kerja, yaitu:

- a. Komunikasi, yakni salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya idividu manajer yang tidak konsisten.
- b. Struktur, yakni pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Pribadi, yakni ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Sedangkan menurut Patterson (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur pengendalian konflik adalah sebagai berikut:

- a. Konsiliasi, merupakan bentuk pengendalian konflik sosial yang utama. Pengendalian ini terwujud melalui lembaga tertentu yang memungkinkan tumbuhnya pola diskusi dan pengambilan keputusan.
- b. Mediasi, merupakan pengendalian konflik yang dilakukan dengan cara membuat consensus diantara dua pihak yang bertikai untuk mencari pihak ketiga yang berkedudukan netral sebagai mediator dalam penyelesaian konflik.
- c. Arbitrasi, merupakan pengendalian konflik yang dilakukan dengan cara kedua belah pihak yang bertentangan bersepakat untuk menerima atau

terpaksa hadirnya pihak ketiga yang memberikan keputusan untuk menyelesaikan konflik

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Maryam (2017) budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan para pegawai di dalam organisasi. Untuk itu, budaya organisasi perlu disosialisasikan atau ditanamkan kepada para pegawai, sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Kreitner dan Kinicki (2017) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu memberikan identitas organisasi kepada pegawainya, mempermudah komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta membentuk perilaku pegawai dengan berperan sebagai mekanisme kontrol.

Robbins (2017) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan pegawai dan pelanggan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dibentuk oleh para anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan sekumpulan karakter inti dari nilai-nilai organisasi yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Menurut Susanto & Prama (2017) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi. Pemahaman budaya organisasi terhadap pegawai

akan membina kesetiaan, dan komitmen organisasional. Tika (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi baru guna mengatasi masalah-masalah internal perusahaan. Siagian (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu filsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekurangan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Munandar (2017) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu:

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas, mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun

internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

- c. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2017) terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Inovasi dan mengambil risiko yaitu berusaha untuk berinovasi dan mengambil risiko dalam melaksanakan tugas.
- b. Perhatian yaitu berusaha untuk memberi perhatian kepada orang-orang yang ada dalam organisasi.
- c. Orientasi hasil yaitu berusaha mencapai hasil yang maksimal
- d. Orientasi manusia yaitu menganggap orang-orang yang duduk dalam organisasi sebagai manusia dan saling menghormati.
- e. Orientasi tim yaitu berusaha untuk menjadi satu tim dalam bekerja.

Adapun indikator budaya organisasi menurut Munandar (2017) yaitu:

- a. Disiplin

Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dengan peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

- b. Saling menghargai

Perilaku yang menunjukkan penghargaan dengan individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

c. Kerjasama

Kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dana tau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

d. Profesionalisme

Perilaku pada waktu bekerja, yaitu setiap tenaga kerja memiliki kemampuan dan ketrampilan kerja atau kejuruan dalam bidang tertentu, dengan kemampuan dan ketrampilan itu, dia dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal.

Sedangkan menurut Liliweri (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. Hormat Menghormati

Sikap inilah yang sebetulnya yang diharapkan dalam suatu organisasi, karena sikap ini akan dapat meningkatkan Budaya Organisasi yang baik.

b. Musyawarah Mufakat

Musyawarah mufakat adalah keputusan yang paling dicari atau dikehendaki oleh suatu organisasi. Karena dengan musyawrah berarti sudah ada persamaan persepsi.

c. Hubungan Antar Sesama

Hubungan ini adalah hubungan harmonis di dalam suatu organisasi, saling menyapa dan lain sebagainya. Hubungan ini akan dapat meningkatkan kinerja dan budaya organisasi.

d. Sikap kebersamaan

Sikap kebersamaan ini adalah tujuan dari suatu organisasi dimana jika sikap kebersamaan ini ada berarti tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.4 Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Menurut Handoko (2017), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Sedangkan menurut David (2018) komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, karena komunikasi berlaku sebagai rantai koordinasi antara pegawai dengan fungsi organisasi. Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Gibson dan Ivan (2017) mengemukakan komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol verbal atau non verbal.

Newstrom dan Davis (2017) mengemukakan bahwa apabila tidak ada komunikasi para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya serta pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan tidak dapat memberikan instruksi. Luthan (2017) memberikan pengertian yang secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan masing-masing. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, dimana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Komunikasi ini sangat berperan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Bastian (2017) komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan lambang-lambang antar pribadi atau kelompok dengan makna-makna yang dikaitkan dengan lambang tersebut. Lebih lanjut Bastian (2017) menambahkan, komunikasi adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat

menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Komunikasi yang baik merupakan kunci untuk membangun hubungan kerja. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalah pahaman karena gagal menyampaikan pikiran dan perasaan satu sama lain. Komunikasi yang baik dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dan membangun tim kerja yang solid.

Robbins (2017) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para pegawai apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Komunikasi merupakan salah faktor kompetensi paling penting yang harus dimiliki dan dikuasai oleh pimpinan dalam agar tercapai komunikasi yang efektif sehingga pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai dengan bidang tugas masing-masing dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan pengertian komunikasi yang telah di uraikan diatas, dapat dinyatakan bahwa yang di maksud dengan komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan tujuan untuk dapat saling mengerti dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Djamarah (2017) ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi antara lain:

a. Citra diri dan citra orang lain

Setiap individu memiliki gambaran tertentu tentang dirinya sendiri, dari gambaran yang individu bangun itu sendiri akan menentukan bagaimana ia berbicara, dan penilaiannya terhadap segala sesuatu yang terjadi di

sekitarnya. Tidak hanya citra diri, citra orang lain juga mempengaruhi cara dan kemampuan seseorang dalam berkomunikasi. Jadi citra diri dan citra orang lain saling berkaitan satu sama lain.

b. Suasana Psikologis

Suasana psikologis di sini berkaitan dengan keadaan emosi seorang individu. Komunikasi akan sulit terjadi jika seseorang dalam keadaan sedih, bingung, marah, merasa kecewa, merasa iri hati, diliputi prasangka, dan suasana psikologis lainnya.

c. Lingkungan Fisik

Komunikasi dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, dengan cara yang berbeda-beda. Komunikasi yang terjadi dalam keluarga misalkan saja antara orang tua dengan anak akan jauh berbeda dengan komunikasi yang terjadi di sekolah antara anak dengan teman sebayanya. Begitu juga komunikasi yang terjadi dalam masyarakat juga berbeda-beda. Karena setiap masyarakat memiliki norma sendiri yang harus diaati, maka komunikasi yang terjadi harus berdasarkan norma yang telah ditetapkan.

d. Kepemimpinan

Kondisi dan suasana kehidupan keluarga salah satunya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang ada dalam keluarga tersebut. Hendaknya seorang pemimpin keluarga dapat memberikan arahan yang baik kepada anggota keluarganya, sehingga akan tercipta suasana kehidupan keluarga yang harmonis.

e. Bahasa

Bahasa merupakan salah satu sarana dalam berkomunikasi untuk mengungkapkan pikiran dan isi hati. Namun adakalanya bahasa yang digunakan tidak mampu mewakili apa yang dibicarakan secara tepat.

f. Perbedaan Usia

Dalam berkomunikasi seseorang hendaknya juga memperhatikan dengan siapa ia berbicara. Pemikiran orang tua tidak bisa dipaksakan begitu saja kepada anaknya, hendaknya orang tua mampu memahami pemikiran anak terlebih dahulu dan tidak memaksakan kehendak orang tua kepada anaknya karena dikhawatirkan anak belum cukup mampu untuk melakukannya.

3. Indikator Komunikasi

Menurut Pratiwi (2017) indikator komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Adanya diskusi pimpinan dengan pegawai mengenai masalah pekerjaan, artinya setiap masalah yang dihimpun oleh pimpinan selalu melibatkan pegawai dalam hal diskusi untuk penyelesaian.
- b. Adanya koordinasi dengan pegawai lainya dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, artinya setiap ditemukan permasalahan selalu melakukan koordinasi dengan pegawai.
- c. Adanya tegur sapa vertical antara pegawai dengan pimpinan artinya dalam keseharian dikantor pimpinan selalu melakukan tegur sapa kepada bawahan setiap bertemu yang dapat menumpuk kebiasaan komunikasi sehingga apabila terjadi keluhan, permasalahan, dan ide positif maka tidak ada keengganan dalam penyampaianya.
- d. Kejelasan informasi mengenai pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, artinya informasi yang diberikan pimpinan jelas sehingga tugas yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan.
- e. Tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan kemampuan pegawai, artinya setiap tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan wewenang dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan.

Adapun menurut Hutapea dan Nurianna (2017) indikator komunikasi yaitu:

a. Pengetahuan (*knowledge*) yang meliputi:

1. Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
3. Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.

b. Keterampilan (*skills*) yang meliputi:

- 1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
- 2) Kemampuan dalam berkominakasi dengan jelas secara lisan.

c. Sikap (*Attitude*) yang meliputi:

- 1) Memiliki kemampuan dalam bekreativitas dalam bekerja.
- 2) Adanya semangat kerja yang tinggi.
- 3) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/pengorganisasian

Menurut Sutardji (2017) ada beberapa indikator komunikasi yakni:

a. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

b. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah

pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

c. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

e. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Thamrin (2017) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan seseorang individu dalam memulai tugas. Usaha adalah karakteristik individu dalam melakukan tugas. Upaya biasanya tidak

langsung dipengaruhi pada periode jangka pendek. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan majunya sebuah perusahaan maupun organisasi (Mangkunegara, 2017).

Sutrisno (2017) menyatakan kinerja dapat dicermati dari apa yang dilakukan pegawai dalam kerjanya. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atas dorongan dan motivasi tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kebutuhan dalam konteks ini dianggap sebagai penggerak perilaku dan kinerja seseorang. Kinerja tersebut dapat diamati melalui perilaku yang ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dapat dicapainya.

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Robbins, 2017). Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi organisasi dan organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memimpin dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus berperan aktif dan mempunyai kompetensi yang tinggi agar dapat tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penelitian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja

yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai/pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya.

2. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai memenuhi standar kualitas yang ditentukan perusahaan.
- b. Kuantitas yaitu hasil kerja pegawai sesuai dengan jumlah yang ditentukan perusahaan.
- c. Ketepatan waktu yaitu tugas pegawai yang diberikan perusahaan diselesaikan tepat waktu yang ditentukan perusahaan.
- d. Efektivitas yaitu pegawai dalam mengerjakan tugasnya dengan efektif.
- e. Kemandirian yaitu pegawai mandiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- f. Komitmen kerja yaitu pegawai berkomitmen untuk mencapai target kinerja yang ditentukan perusahaan.

Adapun menurut Mathias dan Jackson (2017) indikator kinerja yakni:

- a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*), yakni menyediakan produk dan layanan yang berkualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam organisasi tersebut.
- b. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*), yakni perusahaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.
- c. Waktu Kerja (*Time of Work*), yakni kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada

semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau layanan yang menjadi tanggung jawabnya.

- d. Kerja Sama dengan Rekan Kerja (*Teamwork*) merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Sedangkan Fitriana (2017) menyatakan ada delapan indikator yang perlu mendapat perhatian dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

- a. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. Kualitas Kerja (*Quality of Work*), yaitu jumlah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. Kreativitas (*Creativeness*), yaitu keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan yang untuk menyelesaikan persoalan - persoalan yang timbul.
- e. Kerjasama (*Cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. Kesadaran (*Dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam menyelesaikan pekerjaan.
- g. Inisiatif (*Initiative*), yaitu semangat untuk melakukan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

h. Kualitas Personal (*Personal Qualities*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menunjukkan adanya hubungan antara pengendalian konflik, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

2.2.1 Pengaruh Pengendalian Konflik Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Hamengkubuwono, dkk (2020) dengan judul Strategi Pengendalian Konflik. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Surya Satwa Group Banyuasin.

Ervan (2021) meneliti tentang Pengaruh Konflik Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Unit Layanan Pelanggan PLN Sungguminasa. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik internal dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Unit Layanan Pelanggan PLN Sungguminasa.

Prayoga, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Pengendalian Konflik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Prebekel Desa Sobangan-Mengwi-Badung. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Prebekel Desa Sobangan-Mengwi-Badung.

Berbeda dengan penelitian oleh Ekhsan dan Septian (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Cabinindo Putra. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara konflik kerja dengan kinerja pegawai PT. Cabinindo Putra. Penelitian Yuda dan Mimba (2022) dengan judul Good Governance, Sistem Pengendalian Intern, Konflik Kerja dan Kinerja Pemerintah dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel pengendalian konflik sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 33 orang pegawai. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Adhar (2020) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Polres Tanjung Balai. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Polres Tanjung Balai. Faisal, dkk (2020) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank

BJB Syariah KCP Ciawi Tasikmalaya. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Bank BJB Syariah KCP Ciawi Tasikmalaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hanny dan Adiputra (2020) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Multikarya Saranaperkasa Jakarta. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Multikarya Saranaperkasa Jakarta. Hendra (2020) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan.

Berbeda dengan penelitian Hartono (2019) dengan judul Analisa Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja dan Loyalitas Pegawai Perusahaan Galangan Reparasi Kapal PT. Najatim Dockyard. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perusahaan Galangan Reparasi Kapal PT. Najatim Dockyard.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian

tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 33 orang pegawai. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.

2.2.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan Rialmi dan Morsen (2020) meneliti tentang Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Utama Metal Abadi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja pegawai PT Utama Metal Abadi. Dewi (2021) meneliti tentang Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Indosurya Kencana di Bekasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Indosurya Kencana di Bekasi.

Widyani, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial, Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pada UD. Kecak Mama. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UD. Kecak Mama.

Berbeda dengan penelitian Lustono dan Hasnaeni (2019) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian & Pengembangan (Baperlitbang) Banjarnegara. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa komunikasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Baperlitbang Banjarnegara. Hasyim, dkk (2021) meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai intervening. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji t dan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai instansi Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Bantul.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 33 orang pegawai. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.