

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan secara terperinci mengenai teori-teori yang menjadi dasar penelitian ini. Pada bab ini akan menjelaskan bagaimana proses konflik, serta kajian pustaka mengenai manajemen konflik menurut teori ROCI (Rahim Organizational Conflict Inventory) II, dan kepuasan kerja karyawan. Pada bab ini juga akan memaparkan mengenai penelitian terdahulu, hipotesis, serta kerangka konseptual.

#### 2.1. Konflik

Menurut Stephen Robbins & Timothy Judge (2021) Konflik merupakan persepsi masing-masing pihak terhadap suatu ketidaksetujuan. Secara luas, konflik terjadi ketika salah satu pihak merasa pihak lainnya berpotensi memberikan pengaruh buruk terhadap sesuatu yang penting bagi pihaknya. Menurut Stephen Robbins & Timothy Judge (2021) alur terjadinya konflik sendiri dapat dibagi menjadi lima fase yaitu :

- Potensi Ketidaksesuaian

Pada awal konflik dimulai dengan munculnya kondisi, penyebab, atau sumber yang menyebabkan konflik yang biasa dikategorikan menjadi tiga yaitu ; komunikasi, struktur, dan variabel personal.

- Pengertian & Personalisasi

Tahap kedua adalah keadaan dimana potensi konflik telah disadari, dan dirasakan oleh satu orang atau lebih dari pihak yang terkait.

- **Maksud**

Tahap ketiga merupakan keadaan dimana masing-masing pihak menentukan arah dari maksud dan tujuannya, dengan memilih pendekatan yang dirasa sesuai.

- **Tindakan**

Pada tahap ini tindakan nyata berupa pendapat, aksi, dan reaksi mulai dilontarkan masing-masing pihak, berdasarkan maksud, dan tujuan mereka.

- **Hasil**

Tahap akhir merupakan dampak dari konflik terhadap organisasi. Dampak dari konflik dapat bersifat fungsional (mendukung tujuan organisasi) atau disfungsional (menghambat tujuan organisasi), dan bagaimana menghadapinya.

### **2.1.1 Dampak Konflik**

Konflik dapat memberikan dampak yang mempengaruhi performa suatu grup, dampak konflik sendiri dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu fungsional, dan disfungsional.

### **2.1.2 Konflik Fungsional**

Konflik fungsional merupakan konflik yang meningkatkan performa dari suatu organisasi, yang biasanya dihasilkan dari konflik tingkat rendah hingga moderat. Konflik dikatakan konstruktif apabila dapat meningkatkan kualitas keputusan, menstimulasi kreativitas dan inovasi, meningkatkan rasa ingin tahu,

melepas ketegangan antar individu, serta mendukung evaluasi diri (Stephen Robbins & Timothy Judge, 2021).

### **2.1.3 Konflik Disfungsional**

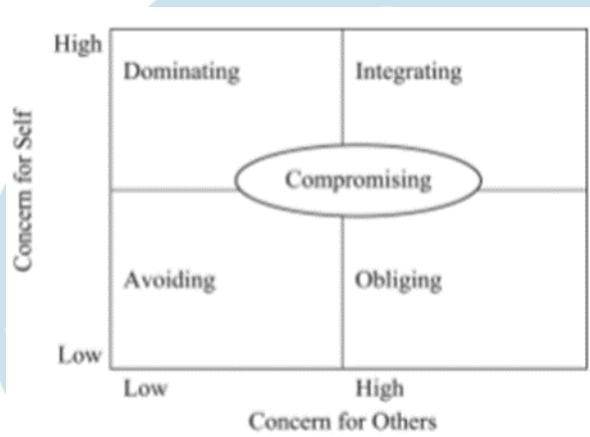
konflik disfungsional merupakan jenis konflik yang dapat memberikan efek destruktif terhadap performa organisasi, oposisi yang tidak terkendali akan berpengaruh buruk bagi hubungan masing-masing pihak, dan pada akhirnya menghancurkan suatu grup. Dampak buruk yang merupakan dampak dari konflik disfungsional adalah menurunkan kualitas komunikasi, merusak tingkat kohesif pada suatu grup, serta menenggelamkan objektif grup ke dalam konflik antar pihak.

### **2.2. Manajemen Konflik**

manajemen konflik dianggap sebagai faktor penting dalam organisasi dan memainkan peran fungsional dalam kinerja umum manajer dan produk organisasi, maka dari itu, gaya manajemen konflik yang digunakan Mehrad, n.d. (2015) . Studi manajemen konflik berpendapat bahwa menghindari konflik interpersonal dapat memperkuat atau memperlemah komitmen manajemen terhadap kesuksesan proyek Zhu et al (2020).

Penelitian ini membahas manajemen konflik melalui perspektif kontingensi dari (Rahim, 2002) Garis penelitian ini menunjukkan bahwa jawaban tentang apa yang efektif hanya dapat diberikan berdasarkan realitas situasional, dan bahwa setiap pendekatan resolusi konflik sesuai dalam keadaan tertentu, dimana setiap gaya manajemen konflik yang diterapkan akan berdampak berbeda bagi kepuasan

kerja karyawan. Perspektif kontingensi juga membagi manajemen konflik ke dalam dua dimensi, yaitu gaya manajemen konflik terbagi menjadi dua dimensi, yaitu kepentingan diri sendiri dan kepentingan orang lain, penggabungan dari keduanya menghasilkan gaya sebagai berikut ; *Integrating, Dominating, Compromising, obliging, dan Avoiding.*



**GAMBAR 2. 1 Klasifikasi Gaya Manajemen Konflik**

**Sumber : Rahim (2002)**

### **2.3. Gaya Manajemen Konflik**

berikut dijelaskan secara detail masing-masing gaya manajemen konflik berdasarkan teori ROCI II :

#### **2.3.1 *Integrating***

Kepedulian yang besar terhadap diri sendiri dan orang lain, ditandai dengan keinginan untuk berkomunikasi secara terbuka, menyelesaikan perselisihan secara konstruktif, dan melakukan apa saja untuk menemukan solusi yang memuaskan kedua belah pihak. Gaya ini paling diminati karena paling mungkin menghasilkan win-win solution,

terutama dalam situasi yang melibatkan ketergantungan jangka panjang pada pihak lain. Selain itu, gaya ini juga mengurangi tingkat konflik tugas dan konflik hubungan. Memecahkan masalah yang kompleks membutuhkan penggunaan gaya yang terintegrasi. Menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya dari berbagai aktor membantu mendefinisikan ulang dan merumuskan kembali masalah serta menemukan solusi alternatif.

### **2.3.2 Obliging**

kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain, berfokus pada perlindungan dan pemeliharaan hubungan daripada mengejar hasil yang memuaskan kepentingan individu sendiri. Ketika satu pihak benar dan konflik pihak lain jauh lebih penting, lebih masuk akal untuk menggunakan gaya otoriter. Ketika pihak lain berada dalam posisi lemah dan percaya bahwa keluar dari konflik akan membawa hasil yang lebih menguntungkan, masuk akal untuk menggunakan gaya ini.

### **2.3.3 Dominating**

"kompetitif" diidentifikasi sebagai strategi menang-kalah. Mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain dan mengejar kepentingan sendiri dengan taktik kekerasan adalah hal yang tepat ketika konflik berkaitan dengan masalah rutin atau memerlukan keputusan cepat.

### **2.3.4 Avoiding**

Gaya ini didasarkan pada sedikit kepedulian terhadap diri sendiri atau orang lain. Ketika isu-isu konflik penting dan memerlukan penanganan tanggung jawab yang tegas dengan cepat, menarik diri dari konflik dapat menghancurkan kelompok.

### **2.3.5 *Compromising***

Mencerminkan perhatian sedang untuk kepentingan sendiri dan perhatian sedang untuk kepentingan orang lain. Hasil yang dapat diterima oleh kedua belah pihak adalah strategi penyelesaian konflik yang diinginkan. Gaya ini adalah tentang memberi dan menerima. Ketika kedua belah pihak memiliki kekuatan yang sama dan tidak setuju, masuk akal untuk menggunakan gaya ini. Tujuan utama penggunaan gaya ini bukan untuk melihat masalah yang nyata dan kompleks

## **2.4. Situasi Penerapan Manajemen Konflik**

**TABEL 2. 1 Penerapan Manajemen Konflik**

**Sumber : Rahim (2002)**

Gaya Manajemen Konflik dan Situasi Penerapannya		
Gaya Manajemen Konflik	Situasi Yang Layak	Situasi Yang Tidak Layak
<i>Integrating</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isu yang kompleks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas atau masalah itu sederhana.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sintesis ide diperlukan untuk menghasilkan solusi yang lebih baik.</li> <li>• Diperlukan komitmen dari pihak lain untuk keberhasilan implementasi.</li> <li>• Tersedia waktu untuk pemecahan masalah.</li> <li>• Satu pihak saja tidak dapat menyelesaikan masalah</li> <li>• Sumber daya yang dimiliki oleh berbagai pihak diperlukan untuk menyelesaikan masalah bersama mereka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diperlukan keputusan segera</li> <li>• Pihak lain tidak peduli dengan hasil.</li> <li>• Pihak lain tidak memiliki keterampilan pemecahan masalah.</li> </ul>
<i>Obliging</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anda percaya bahwa Anda mungkin salah</li> <li>• Masalah lebih penting bagi pihak lain</li> <li>• Anda bersedia menyerahkan sesuatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masalah penting bagi Anda.</li> <li>• Anda percaya bahwa Anda benar.</li> <li>• Pihak lain salah atau tidak etis.</li> </ul>

	<p>untuk ditukar dengan sesuatu dari pihak lain di masa depan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anda berhadapan dari posisi lemah.</li> <li>• Menjaga hubungan itu penting.</li> </ul>	
<i>Dominating</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masalah sepele..</li> <li>• Dibutuhkan keputusan yang cepat.</li> <li>• Tindakan yang tidak populer diimplementasikan.</li> <li>• Diperlukan untuk mengatasi bawahan yang asertif.</li> <li>• Keputusan yang tidak menguntungkan oleh pihak lain mungkin merugikan Anda.</li> <li>• Bawahan tidak memiliki keahlian untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masalah itu kompleks.</li> <li>• Masalah tidak penting bagi Anda.</li> <li>• Kedua pihak sama-sama kuat.</li> <li>• Keputusan tidak harus dibuat dengan cepat.</li> <li>• Bawahan memiliki kompetensi yang tinggi.</li> </ul>

	<p>membuat keputusan teknis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masalah penting bagi Anda.</li> </ul>	
<i>Avoiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masalah sepele.</li> <li>• Potensi efek disfungsional dari menghadapi pihak lain melebihi manfaat resolusi.</li> <li>• Diperlukan periode pendinginan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masalah penting bagi Anda.</li> <li>• Adalah tanggung jawab Anda untuk membuat keputusan.</li> <li>• Para pihak tidak mau menunda, masalah harus diselesaikan.</li> <li>• Perhatian segera diperlukan.</li> </ul>
<i>Compromising</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan para pihak saling eksklusif</li> <li>• Para pihak sama-sama berkuasa.</li> <li>• Konsensus tidak dapat dicapai.</li> <li>• Mengintegrasikan atau mendominasi gaya tidak berhasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satu pihak lebih berkuasa</li> <li>• Masalah cukup kompleks membutuhkan pendekatan pemecahan masalah.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diperlukan solusi sementara untuk masalah yang kompleks.</li> </ul>	
--	--	--

## 2.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap karyawan yang paling sering dibicarakan karena besarnya dampak terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja sendiri merupakan persepsi karyawan terhadap situasi pekerjaannya pada waktu tertentu (Uhl-Bien mary et al., 2013). Menurut Stephen Robbins & Timothy Judge, (2021) kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap suatu pekerjaan berdasarkan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut.

### 2.5.1 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Berikut faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Uhl-Bien mary et al (2013) :

- Kondisi pekerjaan

Kondisi kerja terutama sifat intrinsik pekerjaan, interaksi sosial, dan pengawasan merupakan prediktor penting dari kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Meskipun masing-masing penting, dan meskipun nilai relatifnya berbeda di antara para pekerja, sifat bawaannya adalah bahwa pekerjaan adalah yang paling penting.

- Kepribadian

Sama pentingnya dengan kondisi kerja untuk kepuasan kerja, kepribadian juga memainkan peran penting. Orang yang memiliki evaluasi diri positif yang percaya pada nilai intrinsik dan kompetensi diri mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada orang dengan evaluasi diri negatif. Dalam budaya kolektif, individu dengan evaluasi diri positif mungkin mengalami kepuasan kerja yang sangat tinggi.

- Gaji

Bayaran memang memiliki korelasi yang tinggi dengan tingkat kepuasan kerja, namun pengaruhnya akan menurun ketika seseorang telah mencapai tingkatan tertentu dalam kenyamanan hidup.

- CSR (*corporate social responsibility*)

Karyawan khususnya milenial akan cenderung lebih puas ketika bekerja untuk perusahaan yang memiliki misi untuk meningkatkan kesejahteraan sosial, terlebih ketika nilai-nilai pribadi yang dimiliki seseorang sejajar dengan nilai-nilai yang dijunjung perusahaan tempat dia bekerja.

Penelitian tentang kepuasan kerja terutama berfokus pada tiga aspek. Aspek pertama adalah pengukuran kepuasan kerja. Ukuran kepuasan kerja yang relatif banyak digunakan adalah Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ). MOAQ hanya terdiri dari tiga bagian, tampaknya menilai komponen

afektif kepuasan kerja dengan lebih baik (yaitu, MOAQ memiliki validitas nyata yang baik), dan telah menunjukkan hubungan yang relatif kuat dengan variabel terkait emosi. Ini menunjukkan bahwa MOAQ adalah ukuran kepuasan kerja global yang andal dan valid yang dapat memberikan keuntungan dibandingkan ukuran kepuasan kerja populer lainnya dalam banyak situasi. Lain adalah hubungan antara kepuasan kerja dan variabel seperti kinerja pekerjaan. Perhatian utama dari penelitian ini adalah pengaruh manajemen konflik terhadap kepuasan kerja (Chen et al., 2012).

## 2.6. Penelitian Terdahulu

**TABEL 2. 2 Penelitian Terdahulu**

No	Judul, Peneliti, dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode	Hasil
1	Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management (Chen et al., 2012)	Conflict Management (X1) Job Satisfaction (Y1) Innovation Performance (Y2)	Structural equation modelling	Gaya mengintegrasikan, dan mengkompromikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja; mengintegrasikan berhubungan positif dengan kinerja inovasi; dan menghindari berhubungan negatif dengan kinerja inovasi.
2	Conflict Management Styles and Job Satisfaction : A Study Among Malaysian Public Universities Academicians	Conflict Management Styles (X) Job Satisfaction (Y)	Structural Equation Modelling	kelima gaya manajemen konflik memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini, gaya mengintegrasikan, gaya mewajibkan dan gaya

	(Asyraf Mohd Kassim et al., 2018)			berkompromi memiliki hubungan positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada saat yang sama, gaya mendominasi dan menghindari menghasilkan kepuasan kerja yang signifikan negatif
2	An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction (Lee, 2008)	Conflict Management Styles (X) Employee's Satisfaction (Y)	regression analysis	Gaya integrasi, kompromi, dan patuh berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan gaya dominasi, dan menghindar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective (Song et al., 2006)	Conflict Management Styles (X) Functional Conflict (M1) Dysfunctional Conflict (M2) Innovation Performance (Y)	path analysis	hasil studi mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya tentang hubungan antara manajemen konflik positif dan kinerja organisasi
4	Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance (Zhang et al., 2015)	Emotional Intelligence (X) Management Styles (M) Innovation Performance (Y)	hierarchical regression analysis	EI berhubungan positif dan signifikan dengan gaya integrasi, kompromi dan dominasi, serta kinerja inovasi dalam industri konstruksi. Selain itu, gaya integrasi memiliki hubungan

				positif yang signifikan dengan kinerja inovasi. Penelitian ini juga mengkonfirmasi efek mediasi dari gaya integrasi pada hubungan antara EI dan kinerja inovasi.
--	--	--	--	--

## 2.7.Hipotesis

Gaya manajemen konflik dapat dikategorikan menjadi dua dimensi yaitu *assertiveness* dan *colaborativeness*. Pendekatan yang termasuk kolaboratif seperti ; *Integrating*, dan *Compromising*. Sedangkan *assertive* ; *Dominating*, *Obliging*, dan *Avoiding*. Pendekatan kooperatif cenderung mempertimbangkan kepentingan semua pihak. Sedangkan *assertive* cenderung mementingkan kepentingan satu pihak, dimana pihak lain diharuskan untuk mengikuti. Pendekatan kooperatif cenderung memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sebaliknya pendekatan *assertive* memiliki pengaruh negatif (Chen et al., 2012).

Dalam penelitian Chen et al (2012) ditemukan bahwa gaya manajemen konflik *Integrating* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Lee (2008) kepuasan kerja karyawan lebih tinggi ketika pihak atasan menggunakan pendekatan *Integrating* dalam menyelesaikan konflik. beberapa ahli menganggap perilaku mengintegrasikan dan kompromi sebagai perilaku manajemen konflik positif, sementara mereka menganggap mendominasi, mewajibkan, dan menghindari sebagai perilaku manajemen konflik negatif (Asyraf Mohd Kassim et al., 2018).

Berdasarkan pembahasan tersebut Penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Gaya manajemen konflik *Integrating* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Chen et al (2012) menemukan bahwa gaya manajemen konflik *Compromising* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lee (2008) menemukan bahwa bawahan lebih puas dengan pengawasan atasan mereka ketika mereka menerapkan gaya pengintegrasian, *Compromising*, dan *Obliging*. Di sisi lain, atasan mereka terutama yang menggunakan gaya *Dominating* dan *Avoiding* dipandang mereka sebagai tidak kompeten dalam pengawasan, dan dengan demikian menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka

Berdasarkan pembahasan tersebut penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Gaya manajemen konflik *Compromising* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Pendekatan *Avoiding* dinilai memiliki dampak negatif bagi kepuasan kerja karena karyawan akan cenderung mundur dari masalah yang membawa pengaruh buruk pada rasa pencapaian karyawan (Chen et al., 2012). Lee (2008) menemukan bahwa karyawan menilai pemimpin yang menggunakan gaya manajemen konflik *Avoiding* tidak kompeten, maka dari itu menurunkan kepuasan kerja mereka. Menurut Asyraf Mohd Kassim et al

(2018) manajemen yang bersifat kompetitif seperti *Dominating*, *Avoiding*, dan *Obliging*, berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pembahasan tersebut penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Gaya manajemen konflik *Avoiding* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja**

Chen et al (2012) menemukan bahwa penggunaan pendekatan *Obliging* dalam penyelesaian konflik dapat menyebabkan karyawan untuk cenderung mundur, dan kurang berkontribusi sehingga mengurangi rasa pencapaian, dan akhirnya berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.

beberapa ahli menganggap perilaku *Integrating* dan *Compromising* sebagai perilaku manajemen konflik positif, sementara mereka menganggap *Dominating*, *Obliging*, dan *Avoiding* sebagai perilaku manajemen konflik negatif (Asyraf Mohd Kassim et al., 2018) .

**H4 : Gaya manajemen konflik *Obliging* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja**

Menurut Asyraf Mohd Kassim et al. (2018) pemimpin yang menggunakan metode pendekatan *Dominating* terhadap penyelesaian konflik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Chen et al (2012) karyawan yang menggunakan pendekatan *Dominating* cenderung berargumen secara agresif demi persetujuan dari pihak lain, yang

dapat mempengaruhi karyawan secara emosional, dan akhirnya menurunkan kepuasan kerja mereka.

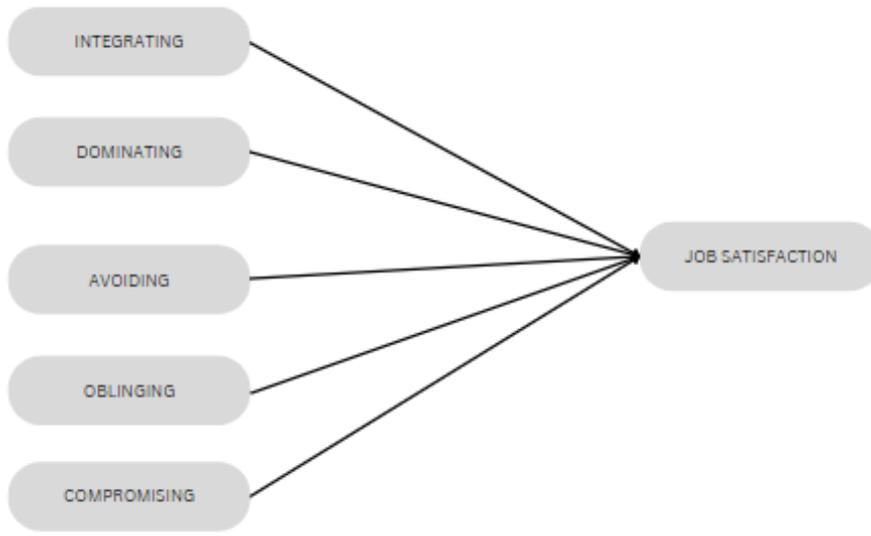
Berdasarkan pembahasan tersebut penelitian ini mengangkat hipotesis sebagai berikut :

**H5 : Gaya manajemen konflik *Dominating* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja**

### **2.8. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual pada penelitian ini bersumber dari penelitian sebelumnya yang membahas tentang gaya manajemen konflik (*Integrating, obliging, Avoiding, Dominating, dan Compromising*), dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap suatu pekerjaan, dimana tinggi rendahnya berhubungan dengan gaya manajemen konflik yang digunakan. Pada penelitian ini terdapat lima gaya manajemen konflik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori-teori yang telah dihimpun dalam kajian pustaka, maka dapat disimpulkan kerangka konseptual sebagai berikut :



***GAMBAR 2. 2 Kerangka Penelitian***

