

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. *Organisation Support Theory, Ralph Dahrendorf's Conflict Theory Of Social Differentiation And Elite Theory, Theory And Practice Of Leadership*

###### a. *Organisation Support Theory*

Dalam sebuah organisasi memang harus bisa mengenal saling menghargai agar bisa terciptanya suatu sistem yang lancar dan sesuai keinginan, hal ini merujuk pada sistem organisasi yang mendukung penuh adanya karyawan dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan agar kontribusi mereka mendapatkan suatu apresiasi dan mendapatkan kesejahteraan di bidang finansial (Kurtessis, 2015).

Dalam memahami semua kejadian dan permasalahan yang ada di lingkungan perusahaan, sebuah ketegasan harus selalu ditegakkan oleh atasan (Baran, 2012).

Ada beberapa yang harus diperhatikan dalam menanggapi sebuah permasalahan yang ada di perusahaan, sebagai berikut:

- 1) Menganalisa setiap kejadian yang ada di perusahaan tersebut.
- 2) Memahami kondisi *internal* dan *eksternal*.
- 3) Meminimalisir terulang kembali kesalahan dalam perusahaan.

Ada pula menyusun rancangan kedepan untuk menanggulangi terulangnya kesalahan dalam sistem perusahaan yang bisa terulang kembali, contohnya seperti adanya kegagalan dalam melaksanakan tugas (Baran, 2012), kecerobohan yang di

alami karyawan atau pun atasan (Kurtessis, 2015) dan manipulasi yang di sengaja oleh oknum yang tidak bertanggung jawab yang nantinya bisa merugikan perusahaan (Edwards, 2015).

**b. *Ralph Dahrendorf's Conflict Theory Of Social Differentiation And Elite Theory***

Dalam setiap adanya konflik yang terjadi, di harapkan dari semua bidang yang ada di perusahaan, harus ikut serta dalam mencari jalan keluar (Tittenbrun, 2021). Berbagai macam yang bisa di lakukan:

- 1) Evaluasi dalam bidang yang di jalankan bisa membantu mencari solusi ketika konflik terjadi.
- 2) Bersama mengembangkan sistim musyawarah dari karyawan sampai atasan.
- 3) Mengedepankan kepentingan perusahaan agar bisa mencari jalan keluar dengan cepat, tanpa merugikan orang lain.

Memberikan alasan yang masuk akal ketika menghadapi konflik agar atasan tidak kecewa dan bahkan bisa mengambil kebijakan tanpa harus menyuruh karyawan mengundurkan diri perusahaan (Reade, 2015). Semua keterlibatan dari devisi yang bekerja di harapkan bisa merespon adanya konflik yang terjadi dan tidak hanya mengandalkan atasan sebagai jawaban atas konflik tersebut (Dijkstra, 2011).

Alur konflik tidak luput dari sebuah kesalahan yang sengaja atau pun tidak sengaja, yang nantinya bisa saja di kaitkan dengan kesengajaan untuk merugikan perusahaan (Schepers, 2016).

### ***c. Theory And Practice Of Leadership***

Atasan dalam memiliki kewenangan dan di beri kewajiban untuk memimpin perusahaan harus memiliki sebuah sistim tersendiri seperti hal nya memberikan arahan terhadap karyawan, menyelesaikan konflik, membangun team yang kompak (Babic, 2019). Serta juga mempunyai wewenang dalam setiap keputusan yang di ambil, namun harus memiliki sikap netral terhadap semua karyawan yang di pimpinnya (Hannah, 2012) seperti halnya sebagai berikut:

- 1) Memberikan kebutuhan sesuai dengan kinerjanya secara rata.
- 2) Tidak memandang kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 3) Bijak dalam mengambil keputusan untuk konflik yang terjadi.

### **2.1.2. Konflik Karyawan**

#### **a. Pengertian Konflik Karyawan**

Konflik karyawan merupakan suatu permasalahan yang selalu timbul di akibatkan karena suatu komunikasi yang kurang baik terhadap sesama karyawan atau pun terhadap atasan (Pramudia, 2019). Dalam meyikapi sebuah konflik ada kalanya semua karyawan dan atasan memiliki suatu pedoman yang nantinya di gunakan untuk mengatasi semua konflik kerja yang timbul karena adanya perbedaan yang ada (Maranatha, 2019).

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Karyawan**

Adanya suatu kepemimpinan yang tidak netral serta pilih kasih terhadap suatu keputusan dalam menegur karyawan karena senioritas (Romadhoni, 2020) dan pilih kasih terhadap karyawan yang menyebabkan suatu kecemburuan antar karyawan (Krisnawati & Lestari, 2018).

Hukuman antar karyawan yang tidak sama yang cenderung pilih kasih yang menyebabkan irinya sesama karyawan dan mengacu pada sistem perusahaan, hal itu tidak dapat di teruskan apa bila perusahaan menginginkan kelancaran dalam sistem yang di jalankan (Sunarsi, 2019).

### **c. Indikator Konflik Karyawan**

Konflik dapat di ketahui dari setiap kinerja yang kurang produktif dalam menjalankann tugas yang sudah di berikan oleh atasan (Indrayanto, 2015).

Berbagai macam indikator yang di ketahui sebagai berikut:

- 1) Adanya persaingan antar karyawan
- 2) Saling iri antar karyawan
- 3) Tidak bisa menyelesaikan perselisihan dengan tidak emosi
- 4) Ketegangan yang selalu ada di setiap aktifitas kerja

### **2.1.3. Team Work**

#### **a. Pengertian Team Work**

Team work merupakan suatu yang di kenal di kalangan masyarakat memiliki sistem yang selalu di peritungkan dalam suatu perusahaan yang menjalankan sistem team dengan memiliki lebih dari satu team, dalam setiap team memiliki kinerja sendiri (Doni, 2017).

#### **b. Fator-Faktor yang Mempengaruhi Team Work**

Memiliki konflik yang berbeda karena mereka memiliki sistem yang berbeda pula dalam menjalankan dan mengerjakan tugas yang sudah di perintahkan dari atasan, permasalahan yang mungkin hanya di atasi oleh team dan atasan (Sudayanti, 2019).

Berbagai konflik yang terjadi seperti saling iri terhadap suatu pekerjaan dan tugas setiap (Krisnawati & Lestari, 2018). Atasan yang tidak bisa mengontrol sesama team agar supaya tidak ada konflik dan kompak (Romadhoni, 2020).

### c. Indikator Team Work

Adanya penukaran karyawan antar team supaya komunikasi antar karyawan bisa terjalin dengan baik, supaya bisa lebih fokus terhadap sistim kerja yang sudah di jalan kan perusahaan (Lestari & Utomo, 2017). Ada beberapa indikator yang ada sebagai berikut:

- 1) Kurangnya kesepakatan antar team agar bisa menyelesaikan konflik
- 2) Kreatifitas dan keahlian yang belum bisa sama rata
- 3) Komunikasi yang belum lancar antar team
- 4) Sikap yang selalu terbawa emosi

## 2.1.4. Dukungan Atasan

### a. Pengertian Dukungan Atasan

Dukungan atasan merupakan suatu masukan yang harus di dapat dari sebuah perusahaan yang apa bila nantinya,karyawan memiliki kendala dalam sebuah sistim kerja nyang sudah di atur oleh perusahaan (Romadhoni, 2020). Dukunga atasan memiliki suatu dorongan tersendiri untuk karyawan yang sedang down dalam mengemban tugasnya,dalam hal tersebut karyawan membutuhkan suatu masukan yang nantinya berguna untuk kemajuan dirinya agar dalam mengemban tugas menjadi lebih baik dan tidak hanya menyalahkan keadaan sekitar dan bisa bangkit dalam keterpurukannya (Devita, 2019).

### **b. Fator-Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Atasan**

Atasan yang masih kurang tegas dalam menegakan hukuman yang menyebabkan terjadinya konflik antara atasan dan karyawan bisa terjadi (Rostiana, 2018). Suatu kelenggangannya hukuman dan tidak disiplinnya dalam menjalankan sistem perusahaan yang seharusnya bisa di kontrol oleh seorang atasan (Romadhoni, 2020).

### **c. Indikator Dukungan Atasan**

Kebijakan yang diambil memang perlu adanya musyawarah agar atasan juga bisa lebih mengetahui terlebih dahulu permasalahan dan kesulitan karyawan agar bisa membantu kinerja karyawan lebih produktif lagi dalam menjalankan tugas (Hardiyati, 2017). Dalam hal tersebut terdapat beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kurangnya partisipasi dan dukungan nyata
- 2) Masih adanya pilih kasih terhadap karyawan
- 3) Tidak mendukung terhadap keputusan karyawan
- 4) Hanya memberikan hukuman tanpa adanya jalan keluar bagi permasalahan

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan untuk menyelesaikannya. Penelitian terdahulu memudahkan peneliti dalam menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian dari segi teori maupun konsep. Adapun penelitian sebelumnya digunakan sebagai acuan dan referensi untuk memudahkan peneliti dalam membuat penelitian ini meliputi penelitian milik :

Tabel 2.1.  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Teknik	Hasil
1	Sudayanti (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Chroma International Bandung	Pengaruh kepemimpinan (X1) <i>Team work</i> (X2) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier berganda	Ada kesinambungan dari pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap team dan kinerja karyawan
2	Hardiyati (2017)	Pengaruh Interpersonal Trust Terhadap Teamwork Pada Karyawan Pizza Hut Cabang Yogyakarta	<i>Interpersonal trust</i> (X) Team Work (Y)	Deskriptif kuantitatif	Ada pengaruh interpersonal trust terhadap teamwork pada karyawan Pizza Hut Cabang Yogyakarta
3.	Juwita (2018)	Dampak Konflik Peran Terhadap Stres dan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jombang Intermedia Pers (Jawa Pos Radar Jombang)	Konflik (X) Stres kerja (Y1) Kepuasan (X2)	Deskriptif kuantitatif	Konflik peran berperan dalam meningkatkan stres kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan.
4.	Pramudi, (2019)	Pengaruh Beban Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Padkaryawana Bank Syariah Man	Beban kerja (X1) Konflik kerja Kinerja Karyawan (Y)	Deskriptif kuantitatif	Beban dan konflik berpengaruh secara total terhadap daya kinerja karyawan dalam perusahaan.



No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Teknik	Hasil
5.	Titra & Putra (2020)	Perancangan Standar Layanan Pegawai di PT. Klojen	Kualitas Layanan, Standard Operational Procedure (SOP) SOP	Deskriptif kuantitatif	Layanan-layanan prioritas adalah layanan-layanan yang diamasukan dalam kategori ditindak lanjuti oleh penulis presentase.

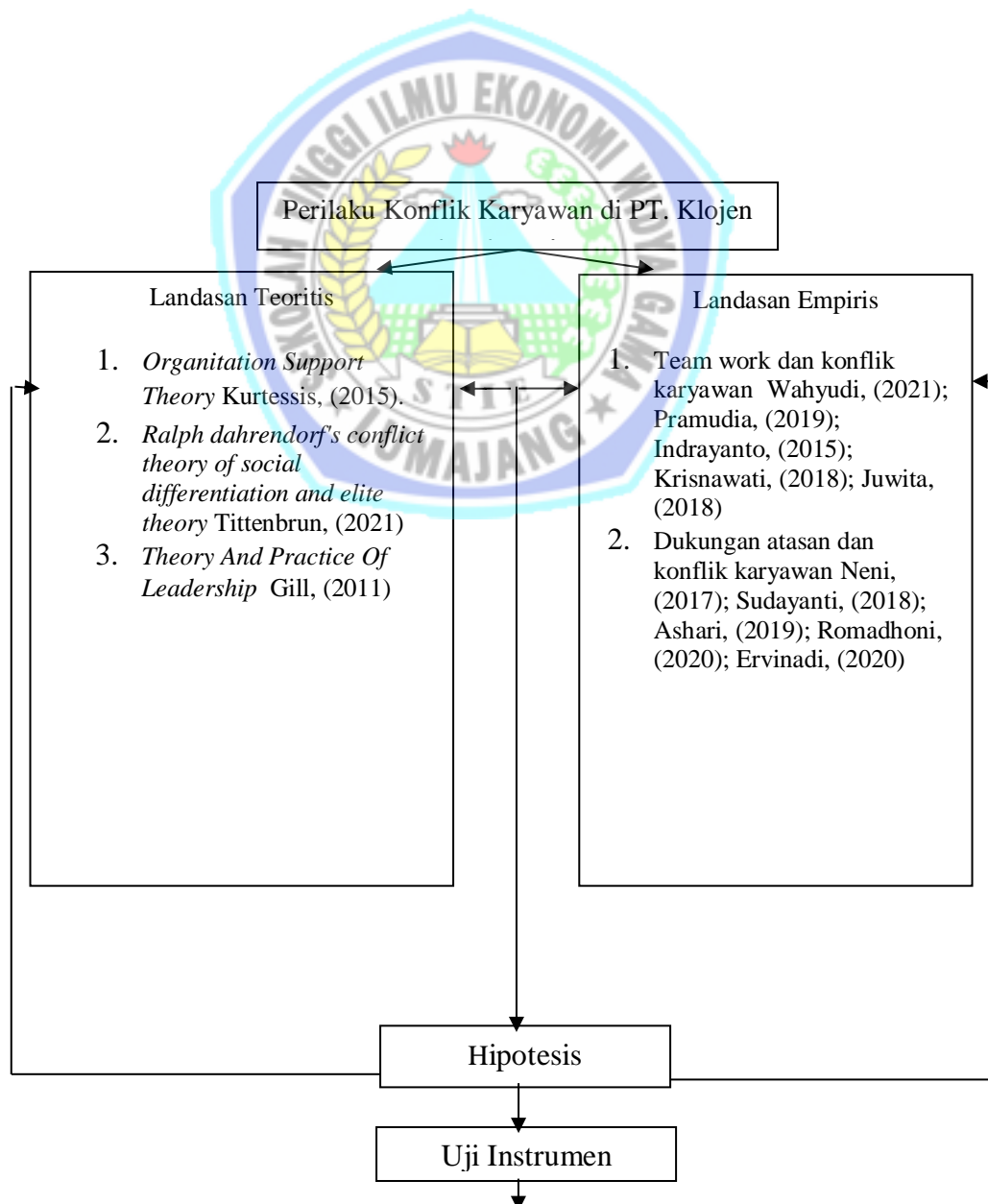
Sumber : Penelitian Terdahulu, 2017-2020

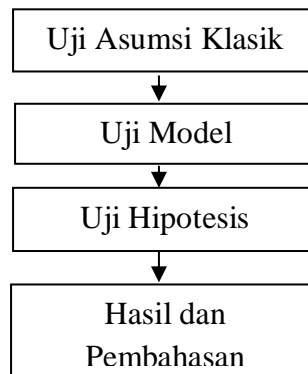
### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu model yang menerangkan konseptual tentang suatu teori yang berkesambungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagaimasalah yang penting (Romadhoni, 2020). Kerangka penelitian yang benar, memaparkan, teoritis pertautan antara variabel yang akan di teliti. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya di rumuskan kedalam bentuk hubungan antar variabel penelitian (Titra, 2020).

Kriteria utama agar suatu kerangka penelitian bisa meyakinkan sesama ilmuwan adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka penelitian yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis (Hardiyati, 2017).





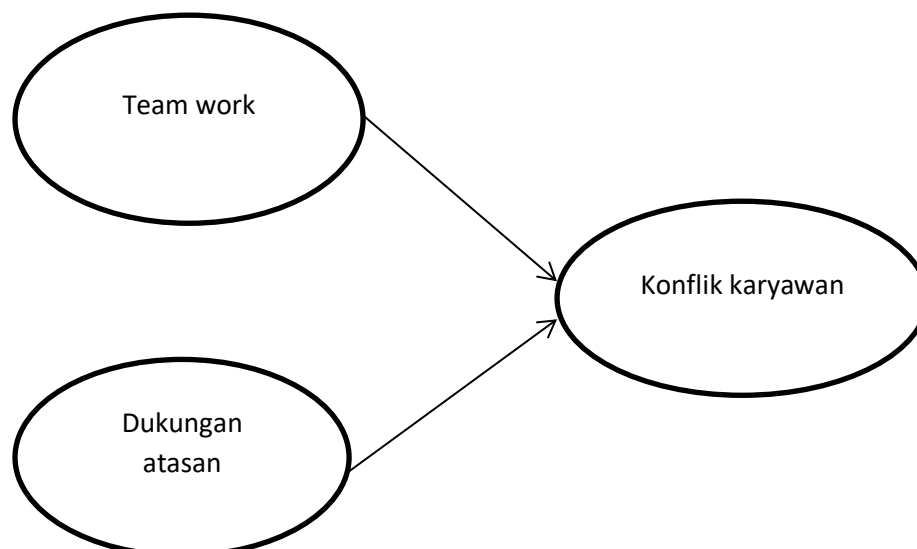


Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Sumber : Berdasarkan Teori Relevan, 2011-2021 Dan Penelitian Terdahulu, 2017-2020

#### 2.4. Kerangka Konseptual

Kerang konsep dari penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh *team work* dan dukungan atasan terhadap konflik karyawan. Dalam penelitian ini akan di lanjutkan secara lebih jauh tentang keterkaitannya *team work* terhadap konflik karyawan maupun dukungan atasan terhadap konflik karyawan yang diawali dengan kerangka konseptual penelitian yang di tunjukan pada gambar 2.2. yaitu:



Gambar 2.2.  
Kerangka Konseptual

Sumber: Ashari (2019)

Keterangan:

—————> Garis Simultan

## 2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban yang sementara karena di jawaban ini masih jawaban sementara yang belum adanya fakta dan bukti empiris. Maka dari penjelasan hipotesis ini masih mengandung jawaban teoritis dan masih dalam tahap pembuktian (Tira, 2020).

### 2.5.1. Hipotesis Pertama

*Team work* merupakan salah satu sistim kerja yang di lakukan perusahaan agar pekerjaan menjadi lebih cepat selesai dan tidak mengulur-ngulur waktu yang sudah di berikan oleh atasan (Ashari, 2019).

Pengaruh *team work* yang belum bisa terkontrol menyebabkan konflik antar karyawan terjadi dan bisa mengurangi kekompakan terhadap team (Sudayanti, 2019). Maka adanya pengaruh *team work* terhadap konflik karyawan membuat sistim menjadi tidak bisa lancar (Sudayanti, 2019). Artinya bahwa *team work*

tidak lepas dari konflik karyawan dan berdasarkan hal tersebut bisa di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh *team work* secara signifikan terhadap tingkat konflik karyawan PT. Klojen Lumajang.

### **2.5.2. Hipotesis Kedua**

Dukungan atasan merupakan hal yang berperan penting terhadap suatu konflik karyawan yang terjadi agar suatu konflik bisa di selesaikan dengan mufakat tanpa adanya pilih kasih terhadap karyawan (Ashari, 2019).

Maka apa bila seorang atasan jarang mengamati dan mengawasi secara langsung pekerjaan karyawan, di perkirakan tidak dapat mengambil keputusan apa bila nantik terjadi suatu konflik yang berat, tentu juga mempersulit atasan dalam mengevaluasi setiap hasil kinerja karyawan (Sudayanti, 2019).

Dengan demikian dapat di simpulkan suatu hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh dukungan dari atasan secara signifikan terhadap tingkat konflik karyawan PT. Klojen Lumajang.