

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Konflik Kerja**

Konflik kerja adalah ketidaksepakatan, ketegangan, atau perbedaan pendapat antara individu atau kelompok di dalam lingkungan kerja. Konflik semacam itu dapat muncul karena perbedaan tujuan, nilai, kebutuhan, atau preferensi antara anggota tim, departemen, atau dalam interaksi antara atasan dan bawahan. Konflik kerja dapat bersifat baik atau buruk tergantung pada bagaimana hal itu dikelola dan apakah itu menghasilkan solusi yang memperbaiki situasi atau malah memperburuknya (Huczynski, 2010).

Konflik dapat terjadi dalam berbagai bentuk, mulai dari konflik antarpribadi hingga konflik antardepartemen. Konflik kerja bisa berakar dari perbedaan interpretasi, sumber daya yang terbatas, perbedaan nilai, persaingan, atau ketidakcocokan dalam strategi atau metode kerja. Penyelesaian konflik kerja bisa melibatkan komunikasi terbuka, negosiasi, kompromi, atau intervensi pihak ketiga untuk mencapai kesepakatan yang memadai dan meningkatkan hubungan kerja (Robbins, 2019). Dalam beberapa kasus, konflik dapat menghasilkan efek positif seperti peningkatan inovasi, perbaikan proses kerja, dan pemecahan masalah. Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat dikelola secara konstruktif, sehingga dapat memunculkan potensi positifnya (Wahyudi, 2011).

## A. Jenis-jenis konflik kerja

Terdapat beberapa jenis konflik kerja yang umum terjadi di lingkungan kerja menurut Robbins (2019) berikut adalah beberapa di antaranya:

1. **Konflik Antarpribadi:** Terjadi antara individu-individu dalam sebuah tim atau organisasi. Biasanya muncul karena perbedaan kepribadian, gaya kerja, nilai, atau preferensi personal.
2. **Konflik Antargrup:** Tim atau kelompok di dalam organisasi memiliki perbedaan pendapat atau tujuan yang bertentangan. Misalnya, departemen yang memiliki sumber daya yang bersaing atau strategi yang berbeda.
3. **Konflik Peran:** Muncul ketika ada ketidakjelasan atau tumpang tindih dalam peran atau tanggung jawab antara individu atau tim, yang dapat menyebabkan tumpang tindih atau konflik terkait tugas dan wewenang.
4. **Konflik Nilai:** Berasal dari perbedaan nilai atau prinsip yang dipegang oleh individu atau kelompok yang bertentangan, seperti perbedaan etika, moral, atau prinsip kerja.
5. **Konflik fungsional:** konflik fungsional adalah konflik yang mendukung tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Ini adalah konflik yang menciptakan perubahan yang bermanfaat dan dapat merangsang kreativitas serta pemecahan masalah.
6. **Konflik Sumber Daya:** Muncul karena persaingan atau keterbatasan sumber daya seperti anggaran, waktu, atau peralatan yang dapat menyebabkan pertentangan di antara individu atau departemen.
7. **Konflik Kepentingan:** Tim atau individu memiliki tujuan atau kepentingan yang saling bertentangan, seperti target penjualan yang berlawanan dengan target produksi.

Berdasarkan dari definisi di atas konflik kerja adalah fenomena umum di lingkungan kerja yang timbul dari perbedaan pendapat, nilai, tujuan, atau kepentingan antara individu atau kelompok. Ini dapat menciptakan ketegangan yang berpotensi merugikan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan hubungan di tempat kerja jika tidak ditangani dengan baik. Beberapa penyebabnya termasuk

perbedaan tujuan, nilai, komunikasi yang buruk, persaingan dalam sumber daya, dan gaya kerja yang berbeda.

**a) Faktor – faktor yang mempengaruhi konflik kerja**

Faktor yang mempengaruhi konflik kerja menurut Mangkunegara (2011) terdapat faktor yang mempengaruhi yaitu :

1. Perbedaan Nilai dan Tujuan.  
Ketika individu atau kelompok memiliki nilai, tujuan, atau orientasi yang berbeda, ini dapat menyebabkan konflik karena perbedaan pandangan atau prioritas.
2. Komunikasi yang Buruk.  
Ketidakjelasan, kurangnya komunikasi, atau kesalahpahaman dapat memicu konflik di tempat kerja. Kekurangan komunikasi yang efektif sering kali menjadi pemicu konflik yang signifikan.
3. Persaingan dalam Sumber Daya.  
Ketika ada persaingan dalam hal pengakuan, promosi, penghargaan, atau sumber daya lainnya di tempat kerja, ini dapat menjadi sumber konflik antar karyawan atau tim.
4. Perbedaan Gaya Kerja.  
Individu memiliki cara yang berbeda dalam bekerja, berkolaborasi, atau menyelesaikan tugas. Perbedaan ini dapat menyebabkan konflik jika tidak dikelola dengan baik.
5. Ketidakcocokan Peran atau Tanggung Jawab.  
Ketidakjelasan mengenai peran, tanggung jawab yang tumpang tindih, atau harapan yang tidak terpenuhi dapat memicu konflik antara individu atau tim.
6. Perbedaan Personalitas dan Gaya Manajemen.  
Perbedaan dalam kepribadian, preferensi manajerial, atau gaya kepemimpinan antara atasan dan bawahan juga dapat menjadi sumber konflik di tempat kerja.

## b) Indikator – indikator konflik kerja

Indikator adalah variabel atau faktor yang digunakan untuk mengukur, menilai, atau mengidentifikasi sesuatu, beberapa indikator yang dapat mencerminkan konflik kerja yang baik Mangkunegara ( 2011) yaitu :

### 1. Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

### 2. Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

### 3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

### 4. Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya

## 2.1.2 *Authentic Leadership*

Menurut Cooper et al. (2005), *Authentic Leadership* adalah kepemimpinan yang memiliki kepercayaan diri, optimisme, harapan, efisiensi dan ketahanan untuk membawa para pengikutnya untuk dapat menjadi pemimpin dikepentingan yang tinggi. Autentik leadership merupakan kepemimpinan yang mengedepankan keaslian, integritas, dan konsistensi dengan nilai-nilai serta keyakinan pribadi pemimpin autentik memegang prinsip kesadaran diri yang kuat, memahami dengan baik kekuatan, kelemahan, serta nilai-nilai yang mendasari tindakan mereka (Kruse, 2013). Authentic Leadership sebagai proses yang menarik dari kedua kapasitas psikologis positif dan konteks organisasi yang sangat berkembang, yang

menghasilkan kesadaran diri dan perilaku positif yang diatur sendiri dari para pemimpin dan rekan kerja, mendorong pengembangan diri yang positif (Yukl, 2015). *Authentic Leadership* juga menekankan transparansi dalam komunikasi. Pemimpin autentik secara jelas dan terbuka mengkomunikasikan visi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi kepada tim mereka (Hassan dan Ahmed, 2011).

Berdasarkan dari definisi di atas dengan *Authentic Leadership*, kesadaran diri menjadi pondasi utama. Pemimpin dalam paradigma ini memiliki pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai pribadi, pengalaman hidup, dan cara ini mempengaruhi cara mereka memimpin. Mereka juga menekankan transparansi dalam komunikasi, dengan secara jelas dan terbuka mengomunikasikan visi, nilai, dan tujuan organisasi kepada tim.

#### **a) Indikator – indikator kepemimpinan autentik**

Indikator adalah variabel atau faktor yang digunakan untuk mengukur, menilai, atau mengidentifikasi sesuatu, beberapa indikator yang dapat mencerminkan kepemimpinan autentik yang baik menurut (Kruse, 2013).

1. Kesadaran Diri yang Mendalam: Kemampuan untuk memahami dengan baik nilai-nilai, kekuatan, kelemahan, keyakinan, dan motivasi pribadi. Kepemimpinan autentik dimulai dari kesadaran diri yang mendalam.
2. Keterbukaan dan Keterusterangan: Kemampuan untuk berkomunikasi secara terbuka tentang diri sendiri, termasuk kejujuran tentang kekuatan dan kelemahan, serta kemauan untuk belajar dan berkembang.
3. Integritas yang Konsisten: Kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki dengan tindakan dan keputusan yang diambil dalam situasi berbeda. Kepemimpinan autentik menuntut konsistensi dalam integritas.
4. Kepemimpinan Berdasarkan Nilai: Kemampuan untuk memimpin sesuai dengan nilai-nilai yang terdalam. Pemimpin autentik memanifestasikan nilai-nilai pribadi mereka dalam cara mereka memimpin.
5. Keterlibatan dan Hubungan yang Kuat: Kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat, terbuka, dan empatik dengan anggota tim.

Pemimpin autentik terlibat secara mendalam dengan orang-orang di sekitarnya

### 2.1.3 Kepercayaan

Kepercayaan adalah fondasi kuat dalam hubungan manusiawi dan interaksi sosial. Kepercayaan adalah keyakinan yang didasarkan pada pengharapan akan keandalan, kebenaran, atau integritas seseorang atau sesuatu. Dalam relasi interpersonal, kepercayaan mencerminkan keyakinan bahwa seseorang dapat diandalkan, bertindak sesuai dengan harapan, dan memiliki niat baik (Tyler, 2003). Integritas, konsistensi, dan kejujuran menjadi elemen penting dalam pembentukan kepercayaan ini. Tidak hanya dalam hubungan individu, kepercayaan juga memainkan peran besar dalam konteks organisasi dan sistem. Kepercayaan melibatkan keyakinan akan kehandalan, kualitas, atau tujuan dari entitas tersebut (Mayer, 1995). Kepercayaan memungkinkan orang untuk merasa aman dan nyaman, membangun kolaborasi yang kuat, dan meningkatkan keterlibatan dalam berbagai aspek kehidupan. Konstruksi kepercayaan memerlukan waktu untuk dibangun tetapi dapat hancur dengan cepat oleh tindakan yang bertentangan (Moordiningsih, 2010).

Berdasarkan dari definisi di atas kepercayaan adalah pondasi penting dalam hubungan manusiawi, baik dalam interaksi sosial maupun lingkup organisasi. Ini terbangun atas keyakinan akan keandalan, kejujuran, dan integritas individu atau entitas tertentu. Dalam interaksi individu, kepercayaan mencerminkan keyakinan bahwa seseorang dapat diandalkan dan bertindak sesuai harapan, menciptakan rasa aman dan nyaman.

#### a) Faktor – faktor yang mempengaruhi kepercayaan

Faktor yang mempengaruhi kepercayaan menurut (Maharani, 2010) dalam pemikirannya terdapat faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung yaitu :

1. Integritas dan Konsistensi.

Konsistensi dalam tindakan dan perilaku serta integritas yang terjaga memainkan peran kunci dalam membangun kepercayaan. Ketika seseorang bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan janji mereka, itu memperkuat kepercayaan.

2. Komunikasi Terbuka dan Jujur.

Komunikasi yang jujur dan transparan membantu dalam membangun kepercayaan. Ketika informasi disampaikan dengan jelas dan terbuka, itu meningkatkan keyakinan.

3. Kepemimpinan yang adil

Pemimpin yang konsisten dalam tindakan dan keputusan mereka, serta adil dalam perlakuan terhadap semua karyawan, membantu membangun kepercayaan. Keputusan yang adil dan transparan menumbuhkan rasa kepercayaan yang tinggi.

4. Pengalaman dan Interaksi Sebelumnya.

Pengalaman sebelumnya dalam interaksi dengan seseorang atau entitas tertentu memengaruhi tingkat kepercayaan yang dipercayai pada mereka. Pengalaman positif dapat memperkuat kepercayaan, sementara pengalaman negatif dapat merusaknya.

5. Risiko dan Kesempatan.

Kepercayaan sering kali berkaitan dengan tingkat risiko yang diambil. Ketika seseorang merasa risikonya rendah, mereka cenderung lebih percaya pada orang lain.

6. Keberhasilan Bersama.

Ketika interaksi atau kerja sama mencapai kesuksesan atau hasil yang positif, itu memperkuat kepercayaan.

#### **b) Indikator – indikator kepercayaan**

Indikator adalah variabel atau faktor yang digunakan untuk mengukur, menilai, atau mengidentifikasi sesuatu, beberapa indikator yang dapat mencerminkan kepercayaan yang baik menurut (Maharani, 2010)

1. Keterbukaan Komunikasi: Tingkat keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi dapat menjadi indikator kepercayaan. Ketika informasi disampaikan secara jujur dan terbuka, itu menunjukkan adanya kepercayaan.
2. Konsistensi Tindakan: Konsistensi dalam tindakan dan perilaku merupakan indikator kepercayaan. Ketika seseorang secara konsisten bertindak sesuai dengan kata-kata mereka, itu menandakan kepercayaan.
3. Keandalan dan Prediktabilitas: Keandalan dalam melakukan apa yang dijanjikan dan tingkat prediktabilitas respons atau tindakan seseorang dapat menunjukkan kepercayaan.
4. Keterlibatan dan Kerjasama: Ketika individu atau entitas terlibat secara aktif dan berkolaborasi dalam suatu situasi, itu sering menunjukkan adanya kepercayaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Tema Penelitian dan Nama Peneliti	Variabel dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<i>work conflict : Authentic leadership and reactive and reflective management styles</i>  (Fotohabadi & Kelly, 2018)	1. Work conflict 2. <i>Authentic leadership</i> 3. <i>reactive and reflective management styles</i>  Alat analisis data :	1. Terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan autentik dan konflik kerja 2. Gaya manajemen reaktif dan reflektif memoderasi hubungan kepemimpinan autentik dan konflik kerja



No	Tema Penelitian dan Nama Peneliti	Variabel dan Analisis Data	Hasil Penelitian
		<i>Partial least square structural</i>	
2	<i>Authentic Leadership, Work-Family Conflict And Enrichment</i> (Braun & Nieberle, 2017)	1. <i>Authentic Leadership</i> 2. <i>Work-Family Conflict</i> 3. <i>Work-Family Enrichment</i> Alat analisis data : <i>Hierarchial linier modeling</i>	1. Kepemimpinan otentik berhubungan negatif dengan <i>Work-Family Conflict</i> 2. Kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan <i>Work-Family Enrichment</i>
3.	<i>Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior</i> (Chen & Sriphon, 2022)	1. <i>Authentic Leadership</i> 2. <i>Trust</i> 3. <i>Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior</i> Alat analisis data : Regresi linier	1. kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan 2. kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap hubungan pertukaran sosial di bawah pengaruh perilaku pemimpin 3. Kepercayaan memediasi kepemimpinan autentik terhadap hubungan pertukaran sosial di bawah

No	Tema Penelitian dan Nama Peneliti	Variabel dan Analisis Data	Hasil Penelitian
			pengaruh perilaku pemimpin
4	<i>Authentic Leadership, Trust and Work Engagement</i> (Hassan & Ahmed, 2011)	1. <i>Authentic Leadership,</i> 2. <i>Trust</i> 3. <i>Work Engagement</i>  Alat analisis data : ALQ, OTI, EEQ.	1. Kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kepercayaan 2. Kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap <i>Work Engagement</i> 3. Kepercayaan memoderisasi kepemimpinan autentik terhadap <i>Work Engagement</i>
5	<i>The Impact Of Trust On Conflict Management</i> (Joo et al., 2023)	1. <i>Trust</i> 2. <i>Conflict Management</i>  Alat analisis data : Faktor konfirmatori	1. Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap konflik manajemen

Sumber: Data diolah 2023

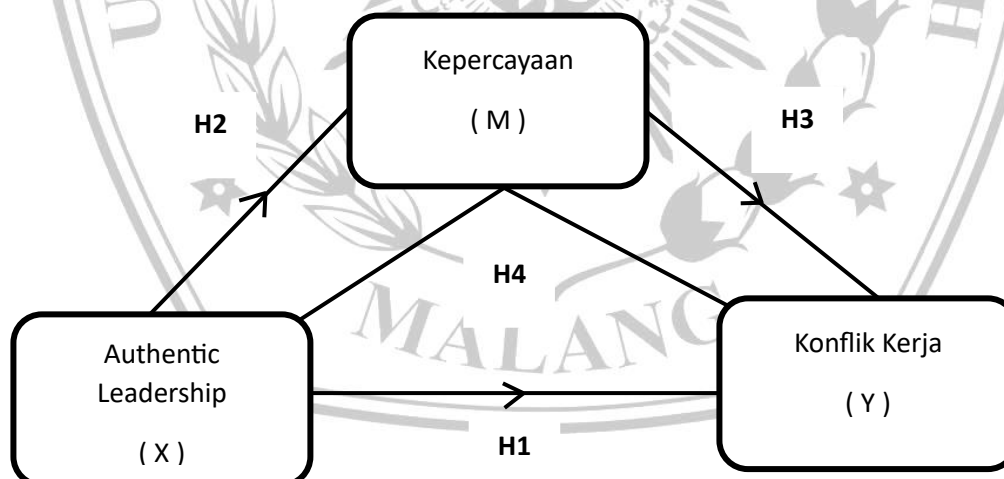
Berdasarkan tabel 2.1 di atas, terdapat perbedaan dan persamaan yang terjadi diantaranya adalah perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Braun

& Nieberle, 2017) penelitian ini menggunakan alat analisis data model *Hierarchical linier*, dan penelitian ini memiliki dua variabel terikat *Work-Family Conflict* dan *Work-Family Enrichment*, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan alat analisis model *Structural Equation* dan penelitian yang dilakukan hanya memiliki satu variabel terikat yaitu konflik kerja. Perseamaan penelitian ini adalah sama meneliti tentang pengaruh kepemimpinan otentik terhadap konflik kerja .

## 2.3 Kerangka konsep/Pikir atau Model Penelitian dan Hipotesis

### 2.3.1 Kerangka konsep atau Model Penelitian

Kerangka pikir adalah sebuah gambaran yang dapat memberikan gambaran pola interaksi antar variable. Oleh karena itu kerangka pikir digunakan untuk mempermudah penelitian dalam mengukur pengaruh variable independen terhadap variable dependen dengan menambahkan variable mediasi sebagai mediatornya. Pada penelitian ini variable *authentic leadership* yang akan bertindak sebagai variable bebas, variable konflik kerja yang bertindak sebagai variable terikat dan kepercayaan yang bertindak sebagai variable mediasi. Berdasarkan penjabaran tersebut dapat digambarkan kerangka pikir pada penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Hubungan antar variabel dalam kerangka pikir ini didukung beberapa penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan (Braun & Nieberle, 2017)

yang menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik tidak berpengaruh signifikan terhadap konflik kerja. Peneliti lain yang dilakukan (Hassan & Ahmed, 2011) menjelaskan kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap kepercayaan, selanjutnya penelitian (Joo et al., 2023) menunjukkan kepercayaan berpengaruh positif terhadap konflik kerja. Maka kerangka pikir dalam penelitian ini sebagai berikut :

### 2.3.2 Hipotesis

Hipotesis Merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2019). Berdasarkan hubungan antara variabel dalam kerangka pemikiran, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

#### A. Variabel *Authentic Leadership* terhadap Konflik Kerja

Merujuk pada beberapa artikel penelitian yang meneliti tentang hubungan antara *Authentic Leadership* terhadap konflik kerja pada sebuah objek. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengaruh *Authentic Leadership* terhadap konflik kerja

Hasil temuan peneliti Monzani et al (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak yang signifikan terhadap konflik kerja, begitu juga dengan penelitian Fotohabadi & Kelly (2018) dan Gigol & Sypniewska (2019) menyatakan *Authentic Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap konflik kerja. Maka dari itu peneliti menghipotesiskan variabel ini sebagai berikut :

H1 : *Authentic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap konflik kerja

## **B. Variabel *Authentic Leadership* terhadap Kepercayaan**

Merujuk pada beberapa artikel penelitian yang meneliti tentang hubungan antara *Authentic Leadership* terhadap kepercayaan pada sebuah objek. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengaruh *Authentic Leadership* terhadap kepercayaan

Hasil temuan peneliti McAuliffe et al (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak yang signifikan terhadap kepercayaan, begitu juga dengan penelitian Chen & Sriphon (2022) dan Hassan & Ahmed (2011) menyatakan *Authentic Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan. Maka dari itu peneliti menghipotesiskan variabel ini sebagai berikut :

H2 : *Authentic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan

## **C. Variabel Kepercayaan terhadap Konflik kerja**

Merujuk pada beberapa artikel penelitian yang meneliti tentang hubungan antara kepercayaan terhadap konflik kerja pada sebuah objek. Beberapa penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepercayaan terhadap konflik kerja

Hasil temuan peneliti Sims et al (2023) menyatakan bahwa kepercayaan memiliki dampak yang signifikan terhadap konflik kerja, begitu juga dengan penelitian Joo et al (2023) dan The et al (2011) menyatakan kepercayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap konflik kerja. Maka dari itu peneliti menghipotesiskan variabel ini sebagai berikut :

H3 : Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap konflik kerja

#### **D. Variabel *Authentic Leadership* terhadap Konflik Kerja Melalui Kepercayaan**

Peneliti menemukan penelitian yang dapat dijadikan sebagai dasar perumusan hipotesis terakhir. Hasil temuan peneliti Fotohabadi & Kelly (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak yang signifikan terhadap kepercayaan dan penelitian McAuliffe et al (2019) dan Joo et al (2023) menyatakan kepercayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap konflik kerja. Maka dari itu peneliti menghipotesiskan variabel ini sebagai berikut :

H4 : *Authentic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap konflik kerja melalui kepercayaan

