

**TESIS**

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING*  
DENGAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)  
CABANG MAKASSAR NEW PORT**



**Oleh**

**MUH. ZULFIQAR KUSNO**

**A012182022**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**TESIS**

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING*  
DENGAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)  
CABANG MAKASSAR NEW PORT**



**Oleh**

**MUH. ZULFIQAR KUSNO**

**A012182022**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING*  
DENGAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO)  
CABANG MAKASSAR NEW PORT**

**T E S I S**

**Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister**

**Program Studi Magister Manajemen  
Kekhususan Manajemen SDM**

**Disusus dan diajukan oleh :**

**MUH. ZULFIQAR KUSNO  
A012182022**

**Kepada**

**SEKOLAH PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**TESIS**

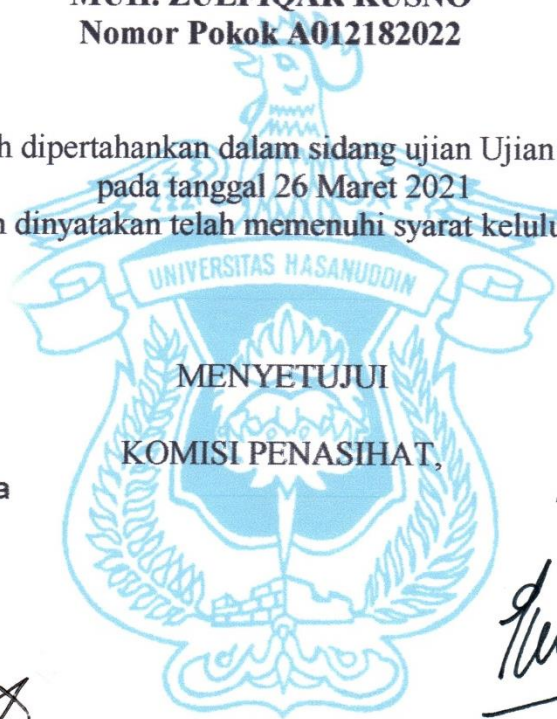
**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP *KNOWLEDGE SHARING* DENGAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) CABANG MAKASSAR NEW PORT**

Disusun dan diajukan oleh

**MUH. ZULFIQAR KUSNO**

**Nomor Pokok A012182022**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian Ujian Tesis  
pada tanggal 26 Maret 2021  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan



**MENYETUJUI**

**KOMISI PENASIHAT,**

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM

Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Zulfiqar Kusno  
Nim : A012182022  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Knowledge Sharing dengan Komunikasi Organisasi sebagai Varaibel Intervening Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 12 April 2021

Yang Menyatakan,



Muhammad Zulfiqar Kusno

## **KATA PENGANTAR**

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP KNOWLEDGE SHARING DENGAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) CABANG MAKASSAR NEW PORT” Tesis ini dibuat dan diajukan untuk memenuhi syarat dalam pendidikan Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Hasanuddin Makassar. Selama masa penyusunan ini, penulis banyak menerima bantuan dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Komisi Penasehat Tesis;
2. Dr. Wahda, SE., M.Si., Ph.D sebagai Anggota Komisi Penasehat Tesis;
3. Prof. Dr. H. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si, Dr. Abd. Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg sebagai Anggota Tim Penguji;
4. Civitas Academica Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
5. General Managar dan seluruh pegawai PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port;
6. Orang Tua dan Istri saya yang telah memberikan dukungan moral dan materil selama proses pendididkan berlangsung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna karena adanya keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu semua kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

**Makassar, 12 April 2021**

**MUH. ZULFIQAR KUSNO**

## ABSTRAK

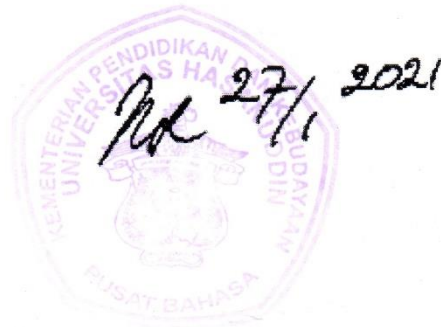
**MUH. ZULFIQAR KUSNO.** *Pengaruh Konflik Kerja terhadap Knowledge Sharing dengan Komunikasi Organisasi sebagai Variabel Intervening pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New PORT* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Wahda).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap *knowledge sharing* dengan komunikasi organisasi sebagai variabel intervening pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, digunakan sampel sebanyak 35 responden karyawan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port. Data diperoleh dari kuesioner (primer), studi kepustakaan sesuai tujuan penelitian. Teknik analisis menggunakan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), regresi linear berganda dengan uji hipotesis, yaitu uji T (parsial) dan Sobel Test.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui komunikasi organisasi pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port. Secara parsial atau langsung, variabel konflik kerja terhadap *knowledge sharing* diperoleh pengaruh yang signifikan. Kemudian konflik kerja terhadap komunikasi organisasi diperoleh pengaruh yang tidak signifikan dan komunikasi organisasi terhadap *knowledge sharing* diperoleh pengaruh langsung dan signifikan.

Kata kunci: Konflik Kerja, Komunikasi Organisasi, *Knowledge Sharing*



## ABSTRACT

**MUH. ZULFIQAR KUSNO.** *Effect of Work Conflict on Knowledge Sharing with Organizational Communication as Intervening Variables in PT. Indonesia Port IV (Persero) Branch of Makassar New Port (Supervised by Musran Munizu and Wahda)*

This study aims to analyze the effect of work conflict on knowledge sharing with organizational communication as an intervening variable at PT. Indonesia Port IV (Persero) Makassar New Port Branch.

This study used saturated sampling technique, used a sample of 35 respondents employees of PT. Indonesia Port IV (Persero) Makassar New Port Branch. The research data were obtained from questionnaire (primary), literature study based on the purpose of the research. The analysis technique used the determination coefficient test ( $R^2$ ), multiple linear regression with hypothesis test, T test (partial) and Sobel Test.

The results show that work conflict has an indirect effect on knowledge sharing through organizational communication at PT. Indonesia Port IV (Persero) Makassar New Port Branch. Partially or directly, the work conflict variable on knowledge sharing has a significant influence. Then the work conflict on organizational communication has a insignificant influence. And organizational communication on knowledge sharing has a direct and significant effect.

Keywords: Work conflict, organizational communication, knowledge sharing





## DAFTAR ISI

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL .....                  | i    |
| LEMBAR PENGESAHAN.....               | iii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN .....            | iv   |
| KATA PENGANTAR .....                 | v    |
| ABSTRAK .....                        | vi   |
| DAFTAR ISI .....                     | viii |
| DAFTAR TABEL .....                   | xiii |
| DAFTAR GAMBAR .....                  | xiv  |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                | xv   |
| BAB I : PENDAHULUAN .....            | 1    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....     | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah .....            | 12   |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....          | 12   |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....         | 13   |
| 1.5 Sistematika Penulisan .....      | 14   |
| BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....      | 15   |
| 2.1 Konflik Kerja .....              | 15   |
| 2.1.1 Pengertian Konflik Kerja ..... | 15   |
| 2.1.2 Sumber Konflik Kerja .....     | 16   |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1.3 | Bentuk-Bentuk Konflik .....                                    | 18 |
| 2.1.4 | Penyebab Konflik Kerja .....                                   | 19 |
| 2.1.5 | Dampak Konflik Kerja .....                                     | 22 |
| 2.1.6 | Indikator Konflik Kerja .....                                  | 23 |
| 2.2   | Knowledge Management .....                                     | 24 |
| 2.2.1 | Pengertian Knowledge Management .....                          | 24 |
| 2.2.2 | Fungsi Knowledge Management .....                              | 24 |
| 2.2.3 | Karakteristik Knowledge Management .....                       | 25 |
| 2.3   | <i>Knowledge Sharing</i> .....                                 | 28 |
| 2.3.1 | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Knowledge Sharing</i> ..... | 30 |
| 2.3.2 | Strategi Transfer Pengetahuan .....                            | 31 |
| 2.3.3 | Menumbuhkan Budaya <i>Knowledge Sharing</i> .....              | 32 |
| 2.3.4 | Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) .....             | 34 |
| 2.4   | Komunikasi Organisasi .....                                    | 36 |
| 2.4.1 | Pengertian Interaksi Sosial .....                              | 36 |
| 2.4.2 | Bentuk-Bentuk Interaksi Sosial .....                           | 37 |
| 2.4.3 | Aspek-Aspek Interaksi Sosial .....                             | 38 |
| 2.4.4 | Pengertian Komunikasi Organisasi.....                          | 39 |
| 2.4.5 | Saluran Komunikasi Organisasi .....                            | 41 |
| 2.5   | Penelitian Terdahulu .....                                     | 41 |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.6 Kerangka Pikir .....  | 44        |
| 2.6.1 Hubungan Konflik Kerja dan <i>Knowledge Sharing</i> .....                           | 44        |
| 2.6.2 Hubungan Konflik Kerja dan Komunikasi Organisasi.....                               | 45        |
| 2.6.3 Hubungan Komunikasi Organisasi dan<br><i>Knowledge Sharing</i> .....                | 46        |
| 2.6.4 Hubungan Konflik Kerja, Komunikasi Organisasi dan<br><i>Knowledge Sharing</i> ..... | 48        |
| 2.7 Hipotesis .....   | 49        |
| <b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN</b> .....  | <b>51</b> |
| 3.1 Rancangan Penelitian .....  | 51        |
| 3.2 Waktu Penelitian .....  | 51        |
| 3.3 Populasi dan Sampel .....   | 52        |
| 3.3.1 Populasi .....  | 52        |
| 3.3.2 Sampel .....  | 52        |
| 3.4 Jenis dan Sumber Data .....   | 53        |
| 3.5 Metode Pengumpulan Data .....   | 54        |
| 3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....                                    | 55        |
| 3.7 Instrumen Penelitian .....  | 59        |
| 3.8 Uji Instrumen .....   | 61        |
| 3.8.1 Uji Validitas .....   | 61        |

|   |    |
|---|----|
| 3.8.2 Uji Reliabilitas .....                          | 61 |
| 3.9 Metode Analisis Data .....                        | 61 |
| 3.9.1 Uji Hipotesis .....                             | 66 |
| 3.9.1.1 Pengujian Parsial (Uji T) .....               | 67 |
| 3.9.1.2 Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) ..... | 67 |
| BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....        | 68 |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....                    | 68 |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....                | 68 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....                  | 68 |
| 4.2 Hasil Penelitian .....                            | 69 |
| 4.2.1 Gambaran Umum Profil Responden.....             | 69 |
| 4.2.2 Deskripsi Variabel .....                        | 72 |
| 4.2.2.1 Deskripsi Konflik Kerja .....                 | 72 |
| 4.2.2.2 Deskripsi Komunikasi Organisasi .....         | 73 |
| 4.2.2.3 Deskripsi <i>Knowledge Sharing</i> .....      | 74 |
| 4.2.3 Analisis Validitas dan Reliabilitas .....       | 75 |
| 4.2.3.1 Uji Validitas .....                           | 75 |
| 4.2.3.2 Uji Reliabilitas .....                        | 77 |
| 4.2.4 Analisis Data .....                             | 78 |
| 4.2.4.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda .....    | 78 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.4.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....   | 79  |
| 4.2.4.3 Pengujian Hipotesis .....   | 81  |
| 4.2.4.3.1 Uji T dengan Komunikasi Organisasi<br>sebagai Variabel Dependen .....                               | 81  |
| 4.2.4.3.2 Uji T dengan Knowledge Sharing<br>sebagai Variabel Dependen .....                                   | 81  |
| 4.2.4.4 Analisis Jalur (Path Analysis) .....  | 82  |
| 4.3 Pembahasan .....  | 86  |
| 4.3.1 Keterkaitan antara Konflik Kerja dengan<br><i>Knowledge Sharing</i> .....                               | 87  |
| 4.3.2 Keterkaitan antara Konflik Kerja dengan<br>Komunikasi Organisasi .....                                  | 90  |
| 4.3.3 Keterkaitan antara Komunikasi Organisasi dengan<br><i>Knowledge Sharing</i> .....                       | 90  |
| 4.3.4 Keterkaitan antara Konflik Kerja dengan<br><i>Knowledge Sharing</i> Melalui Komunikasi Organisasi ..... | 91  |
| BAB V : PENUTUP.....  | 93  |
| 5.1 Kesimpulan .....  | 93  |
| 5.2 Saran .....   | 94  |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian .....   | 95  |
| DAFTAR PUSTAKA .....  | 96  |
| Lampiran .....  | 102 |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1.1 Daftar User Upload Modul Dan Materi Di <i>Knowledge</i> (LMS) Tahun 2019 .....   | 4  |
| Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....  | 41 |
| Tabel 3.1 Rekapitulasi Jumlah Pegawai Organik PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar New Port.....   | 52 |
| Tabel 3.2 Definisi Operasional.....  | 58 |
| Tabel 3.3 Skor Atas Jawaban .....  | 59 |
| Tabel 3.4 Kategori Nilai Rata-Rata .....   | 60 |
| Tabel 3.5 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....   | 64 |
| Tabel 4.1 Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 69 |
| Tabel 4.2 Deskripsi Responden berdasarkan Usia .....   | 70 |
| Tabel 4.3 Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan.....  | 71 |
| Tabel 4.4 Deskripsi Responden berdasarkan Masa Kerja.....  | 71 |
| Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Konlik Kerja .....   | 72 |
| Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Komunikasi Organisasi.....   | 73 |
| Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban <i>Knowledge Sharing</i> .....   | 74 |
| Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas.....   | 75 |
| Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas .....   | 77 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Regresi Linear Berganda.....  | 78 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisiesn Determinasi (R2)<br>Terhadap Komunikasi Organisasi .....   | 80 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisiesn Determinasi (R2)<br>Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....  | 80 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji T dengan Komunikasi Organisasi (Y1)<br>sebagai Variabel Dependen .....  | 81 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji T dengan <i>Knowledge Sharing</i> (Y2)<br>sebagai Variabel Dependen.....  | 81 |
| Tabel 4.15 Ringkasan Estimasi Koefisien Jalur Pengaruh Konfik Kerja<br>Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> dengan Intervening<br>Variable Komunikasi Organisasi (N=25) ..... | 82 |
| Tabel 4.16 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung<br>dan Pengaruh Total .....  | 84 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....      | 49 |
| Gambar 3.1 Diagram Jalur.....             | 62 |
| Gambar 4.1 Koefisien Analisis Jalur ..... | 85 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|            |                                  |     |
|------------|----------------------------------|-----|
| Lampiran 1 | Biodata .....                    | 102 |
| Lampiran 2 | Kuesioner .....                  | 104 |
| Lampiran 3 | Tabulasi Jawaban Responden ..... | 111 |
| Lampiran 4 | Tabel Deskripsi Variabel .....   | 115 |
| Lampiran 5 | Hasil Olah Data SPSS .....       | 121 |



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Seiring terusnya bermunculan perusahaan-perusahaan yang banyak bergerak di bidang bisnis, persaingan yang kompetitif antar satu perusahaan dengan perusahaan lainnya semakin meningkat pula. Persaingan tersebut merupakan salah satu tantangan dan juga hambatan yang dihadapi oleh perusahaan itu sendiri. Untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara yang dapat digunakan agar suatu perusahaan dapat menjadi lebih unggul dari perusahaan lain adalah dengan cara memanfaatkan sebaik-baiknya informasi yang ada didalam perusahaan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan informasi dari perusahaan tersebut.

Perusahaan-perusahaan akan menghadapi pergantian karyawan yang tidak sedikit. Selain itu, pengetahuan yang dimiliki oleh satu karyawan menjadi aset dari karyawan itu sendiri. Hal ini menjadi kendala, apabila karyawan yang mempunyai pengetahuan tersebut tidak berada ditempat/dikantor atau keluar dari perusahaan, pengetahuan itu akan ikut dengan pemiliknya. Akibat yang lebih merugikan perusahaan adalah biaya dan waktu yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan baru pengetahuan-pengetahuan dari pendahulunya. Dalam sistem informasi terdapat satu konsep ilmu yang dapat menjawab tantangan tersebut, konsep ilmu tersebut adalah *Knowledge Management*. *Knowledge Management* bukanlah merupakan suatu konsep yang baru. Walaupun demikian, penggunaannya di suatu perusahaan tetap memegang peranan yang sangat penting. Hal ini juga diakui oleh Gao, Li, & Clarke (2008) yang menyatakan bahwa manajemen yang efektif dan efisien dari pengetahuan organisasi dan

mobilisasi dari pengetahuan personal dapat membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

Pada dasarnya, *knowledge management* merupakan sebuah konsep untuk mengelola pengetahuan yang ada agar pengetahuan tersebut tidak hilang dari sebuah perusahaan. Untuk itu, sebaiknya dipahami dulu pengertian yang sesungguhnya dari istilah pengetahuan untuk lebih memahami konsep ini. Menurut Groff & Jones (2003), pengetahuan dapat diartikan sebagai suatu informasi yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan juga kemampuan, pengetahuan terletak di dalam pikiran manusia, pengetahuan juga dapat menyediakan kemampuan memprediksi yang berasal dari pengenalan suatu pola. Groff & Jones (2003) juga membagi pengetahuan ke dalam dua jenis, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Menurut mereka, *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang bersifat personal yang didapatkan dari pengalaman individu dan faktor yang berhubungan seperti nilai, sudut pandang, dan juga kepercayaan personal. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sulit untuk dibagikan ke orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* dapat dikatakan sebagai *tacit knowledge* yang telah didokumentasikan dan diartikulasikan ke dalam bahasa formal dan jauh lebih mudah untuk dibagikan antar individu. Membuat *tacit knowledge* menjadi *explicit* adalah salah satu fungsi dari strategi *knowledge management*.

Salah satu bagian dalam *Knowledge Management* adalah *Knowledge Sharing*, dimana pimpinan dan karyawan secara bersama-sama memulai berhubungan, berkomunikasi, berbagi dan mentransfer *knowledge* yang dimiliki. Tanpa *sharing*, maka proses pembelajaran dan *knowledge creation* menjadi terhambat. Tanpa adanya *sharing*, maka skala utilisasi pengetahuan menjadi terbatas dan tidak terjadi peningkatan *value*, karena pengetahuan hanya disimpan dalam kemampuan individu atau unit organisasi tertentu. *Knowledge sharing* merupakan suatu kebutuhan bagi perusahaan untuk

mempertahankan entitas bisnis dan meningkatkan daya saing. Hal ini berlaku juga untuk tiap entitas bisnis, baik sektor pemerintah maupun swasta.

Penerapan *knowledge sharing* sebagai bagian dari *knowledge management* di Indonesia sudah mulai dijalankan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak diberbagai bidang. Salah satunya perusahaan BUMN yang bergerak dibidang kepelabuhanan, yaitu PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero).

PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang kepelabuhanan yang beroperasi di 27 cabang dan memiliki 3 anak perusahaan dan afiliasi yang tersebar dari Kepulauan Sulawesi, Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Maluku, Maluku Utara, Papua, dan Papua Barat. Bidang usaha PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) meliputi Pelayanan Kapal, Pelayanan Barang, Pengusahaan Alat, Pelayanan B/M Terminal Konvensional, Pelayanan Terminal Petikemas, Pengusahaan Tanah, Bangunan dan lainnya, serta Kerjasama Pengoperasian. Adapun visi PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) adalah menjadi perusahaan pengelola pelabuhan yang terintegrasi, berdaya saing tinggi, dan bertaraf internasional.

Tentunya untuk mencapai visi tersebut, PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang berkompeten untuk menajalani setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing. PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) melakukan transformasi dan peningkatan kinerja karyawan dengan salah satu cara, yaitu membangun *learning organization* yang tangguh melalui *knowledge sharing* yang kuat dengan menumbuhkan komitmen yang kokoh diantara para karyawan untuk bertukar gagasan dan pengetahuan, dilaksanakan dengan pendekatan *Knowledge Management Approach* yang dijabarkan dalam Modul Intervensi.

Proses penerapan *knowledge sharing* secara formal di lingkungan kerja PT. Pelindo IV (Persero) , yaitu peserta melakukan presentase dan diskusi dari hasil pendidikan dan

pelatihan (diklat) yang diikuti kepada karyawan-karyawan lainnya yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) tersebut dan menupload via <https://knowledge.inaport4.co.id/kms> .

Namun kenyataannya, *knowledge sharing* dari hasil pendidikan dan pelatihan (diklat) ini belum konsisten dilaksanakan. Hal ini dikutip dari pernyataan Asisten *Manager* Operasional, Rustan Abd. Rahman yang mengatakan “Proses *knowledge sharing* karyawan setelah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) belum secara konsisten dilaksanakan, karena kurangnya komunikasi arahan langsung dari General Manager untuk melaksanakan *knowledge sharing* secara formal dalam bentuk presentase dan diskusi kepada karyawan yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat).” Dan ada juga karyawan lain yang mengatakan bahwa proses *knowledge sharing* dilaksanakan tergantung jenis pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikuti. Jika pendidikan dan pelatihan (diklat) itu berkelanjutan, maka perlu adanya *knowledge sharing* dilakukan. Namun, jika pendidikan dan pelatihan (diklat) tidak berkelanjutan, maka *knowledge sharing* secara formal tidak terlaksana. Kemudian, pelaporan hasil pendidikan dan pelatihan (diklat) via portal website juga tidak konsisten dilakukan, dikarenakan tidak adanya sanksi/*punishment* kepada karyawan peserta diklat jika tidak mengupload hasil pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diikutinya.

**Tabel 1.1**  
**DAFTAR USER UPLOAD MODUL DAN MATERI DI *KNOWLEDGE* (LMS) TAHUN 2019**

| NO | COURSE                          | User Participal | Upload Modul | Upload Materi | KETERANGAN |
|----|---------------------------------|-----------------|--------------|---------------|------------|
| 1  | PRAJABATAN PANDU 2019           | 12              | 1            | 5             |            |
| 2  | DIKLAT OPERASIONAL KEPELABUHAN  | 5               | 1            | 1             |            |
| 3  | ENGLISH CLUB                    | 14              | 1            | 3             |            |
| 4  | MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM 2019 | 20              | 1            | 1             |            |

|              |   |              |           |           |  |
|--------------|---|--------------|-----------|-----------|--|
| 5            | BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW                                | 30           | 1         | 4         |  |
| 6            | PURNABAKTI  | 20           | 1         | 1         |  |
| 7            | EDP BOD - 2   | 21           | 1         | 4         |  |
| 8            | EDP BOD - 1   | 24           | 1         | 15        |  |
| 9            | LEADERSHIP ENDURANCE TEST BATCH III                       | 30           | 1         | 1         |  |
| 10           | LEADERSHIP ENDURANCE TEST BATCH II                        | 30           | 1         | 1         |  |
| 11           | DEVELOPING SERVICE CULTURE                                | 63           | 1         | 3         |  |
| 12           | GOOD TO GREAT   | 78           | 1         | 3         |  |
| 13           | DEVELOPING CUSTOMER FOCUSED TEAMS                         | 71           | 1         | 3         |  |
| 14           | PELATIHAN FEASIBILITY STUDY                               | 25           | -         | 1         |  |
| 15           | PORT MANAGEMENT   |              |           |           |  |
| 16           | - Port Managerial Program                                 | 24           | 26        | -         |  |
| 17           | - Port Supervisory Program                                | 24           | 26        | -         |  |
| 18           | TRAINING APLIKASI BIDANG TEKNIK                           | 36           | -         | -         |  |
| 19           | TRAINING PENGADAAN BARANG DAN JASA 2019                   | 40           | 2         | 1         |  |
| 20           | training of trainee (TOT) Aplikasi SAP Tahun 2019         | 2            | -         | 1         |  |
| 21           | TRAINING PSAK 72 -73                                      | 30           | -         | 1         |  |
| 22           | TRAINING ANDROID DAN FINTECH                              | 14           | -         | -         |  |
| 23           | PRAJABATAN CPDMM TAHUN 2019                               | 29           | -         | 2         |  |
| 24           | TRAINING CAPACITY BUILDING                                | 22           | -         | -         |  |
| 25           | PORT KAIZEN   | 20           | -         | -         |  |
| 26           | PELINDO 4 WAY   | 1,554        | 1         | 3         |  |
| 27           | URAIAN TUGAS, ANALISIS BEBAN KERJA DAN REVIEW NOMENKLATUR | 45           | 1         | 11        |  |
| 28           | PMMB BATCH II TAHUN 2019                                  | 27           | 1         | 1         |  |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>2,310</b> | <b>70</b> | <b>66</b> |  |

Sumber : Database LMS PT. Pelindo IV (Persero) Tahun 2019

Melihat fenomena dan data diatas, dapat dilihat bahwa kurangnya komunikasi vertikal antara atasan dengan bawahannya, sehingga kurangnya pegawai melakukan proses *knowledge sharing* dengan mengunggah laporan hasil pendidikan dan pelatihan ke portal

website yang tersedia. Komunikasi yang terjadi antar karyawan maupun pimpinan di dalam suatu perusahaan harus diperhatikan karena dengan adanya komunikasi yang baik merupakan salah satu faktor penting agar suatu organisasi atau perusahaan dapat menjalankan misinya dengan baik dalam mencapai visi perusahaannya, khususnya dalam proses pertukaran informasi dan pengetahuan. Komunikasi diperlukan sebagai sarana dalam membagi pemahaman atau pengetahuan dengan orang lain.

Menurut Van den Hooff & de Ridder (2004) iklim komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi adalah kondisi pusat untuk *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang sukses. Komunikasi merupakan aspek yang terpenting agar informasi dapat disampaikan dengan baik dan karyawan dapat melakukan *knowledge sharing* dengan baik. Komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi terhadap *knowledge sharing* yang terjadi dalam organisasi. *Knowledge sharing* merupakan sumber penting bagi organisasi dan fungsi utama dalam *knowledge management*.

Komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan *knowledge sharing*, karena melalui komunikasi organisasi karyawan dapat melakukan berbagi pengetahuan kepada rekan kerja dalam organisasi. Suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan *knowledge* yang dimiliki guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi tersebut. Pengelolaan *knowledge management* tersebut pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang tepat bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dalam berkompetisi antar perusahaan yang bergerak dibidang yang sama.

Menurut Garvin dalam Tobing (2007) agar lebih kondusif terhadap implementasi *knowledge management* perlu dikembangkan *learning organization*, yaitu menumbuhkan keterampilan organisasi dalam aktivitas-aktivitas pemecahan masalah secara sistematis, pengujian cobaan pendekatan-pendekatan baru, belajar dari pengalaman masa lalu, belajar

dari praktek terbaik, dan transfer atau *sharing knowledge* secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi. Proses *learning* menjadi sangat penting dalam *knowledge management*, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam *knowledge management*. Untuk itu perusahaan perlu mendorong dan memfasilitasi proses *learning* dengan memastikan individu-individu berkolaborasi dan melakukan *knowledge sharing* secara optimal. Pemimpin harus melengkapi organisasi dengan lingkungan dan karakter-karakter yang dibutuhkan untuk terbentuknya *learning organization*, serta memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi oleh organisasi.

Bangun (2012) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Purwanto (2011) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa, baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Ervingka (2017) yang disimpulkan bahwa komunikasi organisasi pada karyawan PT PLN (PERSERO) Ares Sidoarjo berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, dimana semakin tinggi komunikasi organisasi yang dilakukan maka semakin tinggi pula *knowledge sharing* karyawan.

Agnes, dkk (2013) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hariandja (2002) yaitu komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Dengan adanya komunikasi yang efektif hal tersebut juga dapat meminimalisirkan adanya konflik yang terdapat dalam suatu organisasi ataupun perusahaan sehingga dapat membuat proses *knowledge sharing* menjadi lancar.

Keefektifan komunikasi organisasi sangat penting bagi prestasi perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena komunikasi dalam organisasi merupakan komunikasi yang mengalirkan informasi dari berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Komunikasi yang terjalin dalam organisasi melibatkan semua pihak dalam organisasi tersebut, baik antara atasan (manajer) dengan karyawan bawahannya, antara sesama karyawan yang setingkat kedudukannya, maupun antar divisi dalam organisasi..

Komunikasi merupakan hal penting dan harus terjadi pada setiap orang agar dapat bersosialisai dengan orang lain, seseorang akan sulit terhubung dengan orang lain jika tidak adanya komunikasi. Apabila dalam sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan tugas tanpa adanya komunikasi antar setiap karyawan maupun pimpinan, hal ini tentu akan menyebabkan *miss communicaton*, sehingga pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik. Namun, jika suatu permasalahan dikomunikasikan dengan baik, akan berdampak positif terhadap penyelesaian suatu masalah.

Seperti hasil wawancara dengan salah satu karyawan pada bagian *Human Capital* tanggal 2 Januari 2020, konflik terjadi ketika pada saat karyawan tersebut masih bekerja di kantor pusat PT. Pelindo IV (Persero) ditugaskan untuk mengumpulkan laporan kinerja dari kantor-kantor cabang, namun ada salah satu cabang yang tidak mengumpulkan laporannya hingga deadline dan ditutupnya akses untuk mengunggah laporan, dikarenakan lambatnya petugas di cabang tersebut untuk mengakses website. Pihak cabang tersebut bermohon untuk diberikan akses kembali untuk mengunggah, hingga General Manager kantor cabang tersebut turun tangan untuk mengkomunikasikan kasus tersebut dengan baik. Dari konflik tersebut, akhirnya karyawan ini memberitahukan petugas dari kantor cabang tersebut cara untuk mengakses portal website agar lebih cepat diakses, sehingga tidak terjadinya keterlambatan dalam mengunggah laporan kinerja dikemudian hari. Dari kasus



ini dapat dilihat bahwa konflik yang terjadi jika dikomunikasikan dengan baik, akan berpengaruh positif hingga terjadinya *knowledge sharing* diantara individu/organisasi.

Melihat fenomena diatas, dapat dilihat bahwa dengan komunikasi yang baik antar individu/organisasi, proses *knowledge sharing* dapat terjadi dengan sendirinya. Bahkan konflik yang dikomunikasikan dengan baik, dapat menciptakan terjadinya proses *knowledge sharing*. Dari fenomena itu juga, kita tak perlu lagi merasa takut karena ternyata konflik yang terjadi tidak selamanya membawa akibat buruk sepanjang dapat dikelola dengan baik. Justru dengan adanya konflik akan memancing daya kreasi dan inovasi anggota organisasi baik secara individu maupun secara kolektif.

Pertentangan atau biasa disebut konflik merupakan salah satu hambatan terbesar didalam upaya organisasi/perusahaan melakukan transfer pengetahuan,. Pertentangan akan memperlambat dan bahkan dapat mencegah berlangsungnya proses transfer pengetahuan dan kemungkinan mengikis pengetahuan yang sudah ada (Sangkala, 2007). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Xia dan Ya (2012) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif terhadap *Knowledge Sharing*.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing*, hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Diyah, dkk (2015) dimana dari hasil penelitian mereka tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh pada *Knowledge Sharing* pada Divisi TI secara berturut-turut adalah Faktor Organisasi, *Knowledge Resource*, Faktor Individu, dan Teknologi. Dimana Faktor Individu memiliki indikator diantaranya adalah motivasi dan kepercayaan yang terpengaruhi dari dampak terjadinya konflik. Mengingat sifat konflik yang kompleks, Panteli (2004) dalam penelitiannya mengatakan jika diantara individu/organisasi terdapat perbedaan persepsi dan hubungan diantaranya tidak saling memahami dan tidak dikelola dengan baik, itu dapat merusak kepercayaan dan bahkan menimbulkan ketidakpercayaan diantaranya, dan juga

akan merusak hubungan dan potensi untuk berbagi pengetahuan, pembelajaran dan penciptaan pengetahuan.

Keberadaan konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan. Beberapa hal yang menyebabkan terjadinya konflik yaitu saling tergantung dalam pekerjaan, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi, meningkatnya tuntutan perusahaan akan spesialisasi (Winardi, 2007).

Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka, Cummings, P. W. dalam Wahyudi (2006). Tidak berbeda dengan pendapat di atas Alisjahbana, S. T. dalam Wahyudi (2006), mengartikan konflik sebagai perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Sedangkan Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. dalam Wahyudi (2006) berpendapat bahwa konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Konflik kerja menurut Mangkunegara (2009) merupakan suatu situasi dimana terjadi adanya pertentangan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya kegiatan bersama-sama yang mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda.

Gejala yang terlihat saat terjadinya konflik kerja antar individu maupun kelompok ialah adanya sikap bermusuhan dengan individu atau kelompok lain yang menghambat terjadinya transfer pengetahuan dalam melakukan aktivitas pekerjaan di perusahaan. Dalam suatu perusahaan biasanya terjadi permasalahan, baik diantara individu maupun kelompok yang menyangkut kepentingan masing-masing maupun kepentingan perusahaan. Permasalahan tersebut akan menimbulkan perbedaan pendapat prinsip atau konflik. Pada

umumnya konflik dapat menimbulkan dampak negatif (konflik disfungsional), tapi ada pula yang menimbulkan dampak positif (konflik fungsional) bagi perusahaan. Tergantung bagaimana cara mengatur dan mengarahkan konflik tersebut sehingga menjadi konflik yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wirawan (2010) yang membahas mengenai pengaruh konflik. Konflik yang muncul dalam *teamwork* yang merupakan akibat adanya perbedaan kepribadian, persepsi, pengalaman, tujuan, motivasi ataupun kepercayaan tiap anggota organisasi yang saling berkomunikasi dalam pekerjaan.

Seperti halnya juga dari hasil wawancara pada tanggal 2 Januari 2020 dengan salah satu karyawan pada bagian operasional mengenai hal yang dapat mempengaruhi proses *knowledge sharing* salah satunya ialah konflik yang dapat berakibat komunikasi kedua belah pihak menjadi renggang sehingga enggan dan susahny saling bertukar pengetahuan dikarenakan perbedaan pendapat atau persepsi, mengakibatkan karyawan tersebut mencari rekan kerja yang lain yang tidak mengalami konflik dengannya untuk saling bertukar pengetahuan dan kerjasama.

Dari uraian di atas dan adanya beberapa fenomena, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja Terhadap *Knowledge Sharing* Pada PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar New Port Dengan Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Intervening.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah konflik kerja berpengaruh negatif secara langsung terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port?
2. Apakah konflik kerja berpengaruh negatif secara langsung terhadap komunikasi organisasi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port?
3. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port?
4. Apakah konflik kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui komunikasi organisasi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari dilakukan penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis apakah konflik kerja berpengaruh negatif secara langsung terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.
2. Untuk menganalisis apakah konflik kerja berpengaruh negatif secara negatif langsung terhadap komunikasi organisasi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.
3. Untuk menganalisis apakah komunikasi organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.

4. Untuk menganalisis apakah konflik kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui komunikasi organisasi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Praktisi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan pengetahuan, bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen dalam memperhatikan pengaruh konflik kerja dan komunikasi untuk meningkatkan proses *knowledge sharing* antar karyawan tetap maupun karyawan *outsourcing*. Agar perusahaan dapat menjaga keberlanjutan dan membuatnya terus berkembang menjadi lebih besar dari sebelumnya.

2. Kegunaan Bagi Akademik

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan yang lebih luas mengenai pengaruh konflik, komunikasi terhadap *sharing knowledge* dan dijadikan bahan referensi atau bahan pembanding bagi para peneliti lainnya.
- b. Sebagai salah satu bahan masukan bagi peneliti lain pada waktu yang akan datang, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh konflik kerja dan komunikasi sebagai variabel intervening
- c. Dapat menambah perbendaharaan wawasan atau pengetahuan serta pola pikir peneliti dalam mengimplementasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan mengimplementasikan pada keadaan atau praktik yang sesungguhnya terjadi.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memahami dengan lebih mudah maka usulan penelitian skripsi disusun secara komprehensif dan sistematika yang meliputi:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang landasan teori mengenai hal-hal yang ada dalam penelitian, penelitian empirik, kerangka pikir, dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional penelitian, uji validitas, dan reliabilitas serta metode analisis data.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konflik Kerja**

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

Konflik merupakan kondisi dimana adanya perbedaan. Perbedaan akan selalu ada karena setiap karyawan memiliki keinginan, tujuan, dan pengetahuan yang beragam. Konflik kerja sering kali terjadi diantara para karyawan dalam suatu perusahaan dan merupakan bagian yang tidak terhindarkan dan dapat terjadi dikarenakan adanya perbedaan antara dua orang atau lebih dalam kehidupan suatu organisasi misalnya seperti adanya perbedaan tujuan dari pemangku kepentingan yang berbeda, persepsi, pengetahuan dan perbedaan lainnya. Ketika karyawan dalam suatu organisasi berkolaborasi dalam bekerja, maka bisa saja muncul konflik atau perselisihan. Akan tetapi dapat diselesaikan dan diredakan pada tahap yang paling minimum dan tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan. Maka dari itu pihak manajemen dari perusahaan sebaiknya perlu memperhatikan dengan nyata konflik yang terjadi di perusahaan, apakah konflik itu fungsional (bermanfaat) atau disfungsional (merugikan) untuk perusahaan.

Secara teoretik Robbins (2006) mengemukakan dua tipe konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi di antara kelompok yang merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Konflik merupakan ketidakserasian atas dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan dalam suatu organisasi. Menurut Pickering (2001), konflik terjadi apabila dalam satu peristiwa terdapat dua atau lebih pendapat atau tindakan yang saling bersaing

atau tidak selaras. Konflik tidak harus berseteru, meski situasi ini dapat menjadi bagian dari situasi konflik.

Konflik kerja menurut Mangkunegara (2009) merupakan suatu situasi dimana terjadi adanya pertentangan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya kegiatan bersama-sama yang mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai-nilai, dan persepsi yang berbeda.

Menurut Sitompul (2011) Konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika individu atau kelompok merasa ada perbedaan dan oposisi antara dirinya sendiri dan orang lain atau kelompok tentang kepentingannya dan sumber daya, kepercayaan, nilai-nilai, atau kebiasaan itu berarti bagi mereka.

Menurut Sunyoto (2012) menjelaskan bahwa, konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja ialah ketidaksesuaian berkaitan dengan sasaran, tujuan, pemikiran, kepercayaan, atau emosi didalam individu-individu/kelompok sehingga membuatnya oposisi atau berbeda pendapat. Konflik kerja biasanya berawal dari suatu kondisi di mana salah satu pihak dibuat tidak sependapat atau berbeda pandangan dengan pihak lainnya mengenai suatu hal yang dapat merintangi hubungan antar karyawan.

### **2.1.2 Sumber Konflik Kerja**

Menurut Marwansyah (2010) faktor – faktor penyebab konflik kerja dapat dikategorikan ke dalam faktor – faktor organisasi dan faktor-faktor antar pribadi:



1. Faktor – faktor organisasi :

a) Persaingan untuk memperoleh sumber daya langka

Setiap organisasi memiliki sumber daya terbatas, dan konflik sering kali muncul disebabkan oleh pembagian ruang, dana, peralatan, pegawai, atau sumber daya lain.

b) Ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang

Orang-orang atau kelompok dalam organisasi terkadang ragu tentang siapa yang seharusnya bertanggung jawab untuk melakukan berbagai tugas atau kewajiban. Bila hal ini terjadi, tiap pihak yang terlibat konflik biasanya menyangkal bahwa mereka bertanggung jawab, dan disinilah pangkal konflik

c) Interdependensi dan kejadian – kejadian yang muncul dari saling ketergantungan

2. Faktor – faktor antar pribadi :

a) Rasa iri hati atau dendam

Bila seseorang dikecam atau dimarahi oleh orang lain, yang menyebabkan mereka kehilangan jabatan, ia bisa mengembangkan sikap yang sangat negatif terhadap orang-orang yang dianggapnya bertanggung jawab. Akibatnya ia dapat menghabiskan waktu dan dalam upaya untuk merencanakan atau benar-benar melakukan tindakan balasan.

b) Salah anggapan atau kesalahan atribusi

Kesalahan mengenai penyebab dari perilaku orang lain. Konflik lebih sering muncul jika seseorang menganggap bahwa orang lain memang sengaja menghambat kepentingannya

c) Komunikasi yang buruk

Komunikasi yang buruk ini seringkali terkait dengan ketidakjelasan pesan- pesan yang disampaikan; atasan kadang-kadang menganggap bahwa pesan-pesannya jelas sementara bawahannya bingung tentang apa yang harus dilakukan.

d) Konflik yang tidak tepat

Umpan balik negatif yang disampaikan dengan cara-cara yang menyinggung si penerima, ketimbang berfokus pada cara-cara melakukan pekerjaan secara lebih baik.

e) Ketidakpercayaan

Semakin kuat kecurigaan orang bahwa pihak lain akan merugikan atau mengganggu, dan mengabaikan kepentingannya, semakin besar kemungkinan terbinanya hubungan yang diwarnai konflik dengan pihak lain.

### 2.1.3 Bentuk-Bentuk Konflik

Menurut Griff & Moorhead (2013) konflik secara umum dapat dibagi empat, yaitu :

a. Konflik Tugas (*Task Conflict*) :

Konflik tugas mengacu pada konflik terkait tujuan dan konten pekerjaan.

b. Konflik Proses (*Process Conflict*) :

Konflik ini terjadi ketika para pihak sepakat tentang tujuan dan isi pekerjaan tetapi tidak setuju tentang bagaimana mencapai tujuan dan benar-benar melakukan pekerjaan. konflik ini terjadi berdasarkan cara melakukan pekerjaan.

c. Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*) :

Konflik hubungan ini terjadi ketika para pihak memiliki masalah interpersonal.

d. Konflik Hukum (*Legal Conflict*) :

Konflik secara hukum ini dapat muncul ketika ada perbedaan persepsi antar organisasi. Konflik hukum juga dapat melibatkan badan pemerintah.

Menurut Kusnadi (2003) konflik dapat diklarifikasikan kedalam beberapa jenis konflik agar memudahkan dalam mengidentifikasinya, yaitu :

a. Konflik Vertikal

Konflik yang terjadi antar tingkatan atas terhadap tingkatan bawah seperti atasan terhadap bawahan, orang tidak punya terhadap orang kaya, konflik antara bawahan atau karyawan terhadap atasan atau manajer (pimpinan).

b. Konflik Horizontal

Konflik yang terjadi antara individu atau kelompok sederajat atau sekelas seperti perusahaan satu dengan yang lainnya atau antar bagian dalam perusahaan.

c. Konflik Diagonal

Konflik yang terjadi karena ketidakadilan pembagian sumber daya ke seluruh bagian perusahaan yang membutuhkan.

#### 2.1.4 Penyebab Konflik Kerja

Menurut Griff & Moorhead (2013) mengemukakan empat penyebab terjadinya konflik di suatu perusahaan yaitu:

1. Konflik Antarpribadi (*Interpersonal Conflict*)

Konflik antara dua atau lebih individu hampir pasti akan terjadi di organisasi mana pun, mengingat adanya perbedaan dalam persepsi, tujuan, sikap, dan sebagainya di antara para karyawan

2. Konflik Antarkelompok (*Intergroup Conflict*)

Konflik ini terjadi antara dua atau lebih kelompok organisasi

3. Konflik Antara Organisasi dan Lingkungan (*Conflict between Organization and Environment*)

Konflik antara satu organisasi dengan yang lain ini timbul dikarenakan adanya persaingan yang sama-sama dihadapi oleh organisasi tersebut.

4. Ketergantungan Tugas

Saling ketergantungan tugas juga dapat mengakibatkan konflik di semua level yang disebutkan sebelumnya. Semakin besar saling ketergantungan antar departemen, semakin besar kemungkinan konflik akan terjadi. Ada tiga bentuk utama ketergantungan yaitu:

- a. Saling ketergantungan yang terkumpul
- b. Saling ketergantungan berurutan
- c. Saling ketergantungan timbal balik

Kartono (1994) menyatakan sumber atau sebab-sebab konflik dalam organisasi dan manajemen bisa dibagi dalam 3 kategori pokok yaitu:

a. Faktor Komunikasi

Disebabkan oleh besarnya perusahaan atau organisasi yang secara implisit membawa kesulitan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik antara lain:

- 1) Berbagai macam unit kerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik.
- 2) Konflik yang distimulir oleh salah paham dan tidak adanya usaha untuk memberikan informasi satu sama lain.
- 3) Ketidاكلancaran komunikasi antara manajer dengan karyawan mengakibatkan timbulnya emosi-emosi yang ambisius, rasa tidak pasti, tidak aman, dan tidak memahami tujuan secara jelas. Semua hal tersebut memudahkan timbulnya konflik.
- 4) Relasi yang sangat formal dan non pribadi memudahkan timbulnya konflik dalam batin individu sendiri dan konflik antar unit.
- 5) Komunikasi yang tidak baik antara atasan dengan bawahan menimbulkan banyak prasangka, kecemasan dan ketegangan batin, karena buruh dan karyawan serta bawahan sangat bergantung pada penilaian atasan.

- 6) Ketidaklancaran komunikasi menyebabkan timbulnya rasa terisolasi dengan dunia kerja. Hal ini banyak menimbulkan ketegangan batin, kecemasan dan ketakutan sehingga orang terlalu peka dan mudah berkonflik dengan orang lain.
- 7) Komunikasi yang tidak lancar menyebabkan kesalahpahaman, yang tidak bisa didialogkan, atau dikomunikasikan dan dipecahkan bersama.

b. Faktor Struktur Organisasi

Konflik banyak terjadi diperusahaan dan lembaga-lembaga yang besar dalam struktur organisasi yang luas. Intensitas dan keseriusan konflik bisa diperkuat oleh variabel-variabel dibawah ini:

- 1) Sistem birokrasi dan overbirokrasi
- 2) Heterogenitas dalam staff pimpinan
- 3) Supervisi yang terlalu ketat
- 4) Sistem hadiah yang tidak merata
- 5) Limitasi sumber energi
- 6) Spesialisasi teknis kontra kekuasaan formal
- 7) Struktur organisasi yang piramida, semakin mengkrucut ke atas dengan manajer eselon atas semakin sedikit

c. Faktor Tingkah Laku Pribadi

Jika struktur organisasi merupakan suatu variabel yang bisa dikontrol, maka tingkah laku pribadi itu tidak mudah atau tidak bisa dikontrol. Faktor tingkah laku mencakup :

- 1) Pribadi pemimpin meliputi :
  - a) Pemimpin yang otoriter adalah pemimpin yang selalu bertindak menurut dirinya dan tidak mempedulikan pendapat orang lain.
  - b) Pemimpin yang neurotis adalah pemimipin yang selalu bimbang atau takut dalam pengambilan keputusan.

- 2) Kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri, jika seseorang tidak bisa mengandalkan apresiasi dan merasa tidak puas dengan status sendiri, dalam hal ini menjadi konflik yang terbuka dan konflik batin.
- 3) Tujuan yang ingin dicapai oleh beberapa individu dari kelompok sama, maka orang akan memperebutkan dengan sengit.

Menurut Handoko (dalam Nawawi, 2010) juga menyimpulkan bahwa konflik dalam organisasi timbul dikarenakan adanya masalah-masalah dalam komunikasi, hubungan pribadi, dan struktur organisasi.

### **2.1.5 Dampak Konflik Kerja**

Menurut Wahyudi dan akdon (2005), konflik memiliki dampak positif (fungsional) dan kemungkinan muncul pengaruh negatif (disfungsional), yaitu dijelaskan seperti di bawah ini :

#### **1. Pengaruh Positif (Fungsional)**

Konflik mempunyai pengaruh positif terhadap kehidupan manusia diantaranya adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperjelas, memperkaya gagasan, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama, orientasi pada tugas, mempersatukan para anggota organisasi, kemungkinan ditemukan cara penggunaan sumber daya organisasi yang lebih baik, menemukan cara memperbaiki kinerja organisasi, dapat memaksimalkan kinerja, mengadakan perubahan dan penyesuaian terhadap perkembangan Iptek dan kebutuhan masyarakat, mengadakan evaluasi kerja.

#### **2. Pengaruh Negatif (Disfungsional)**

Kerja sama unit kerja menjadi rusak, koordinasi semakin sulit, muncul sikap otoritarian, agresivitas individu, pertentangan yang berlarut-larut, timbul sikap apatis, motivasi kerja rendah, turunnya kepercayaan, hasil tidak maksimal, dan sasaran tidak dapat dicapai sesuai jadwal waktu.

### **2.1.6 Indikator Konflik Kerja**

Dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Fitriana (2013) 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 terjadinya pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

3. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

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

4. Interdependensi aktivitas kerja

Interdependensi kerja ialah apabila seseorang atau lebih saling bergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menggantungkan atau menunggu pekerjaannya kepada karyawan yang lain.

## 5. Kesalahan dalam afeksi

Kesalahan dalam afeksi ialah apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi merasa tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

## 2.2 *Knowledge Management*

### 2.2.1 *Pengertian Knowledge Management*

Tobing (2007) manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

Menurut Widayana (2005) bahwa *knowledge management* merupakan suatu sistem yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan dan menyebarkan pengetahuan dalam organisasi. Sehingga pengetahuan mudah digunakan kapan pun diperlukan, oleh siapa saja sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan mencapai tujuan bisnis.

### 2.2.2 *Fungsi Knowledge Management*

Menurut Widayana (2005) ada beberapa manfaat *Knowledge Management* dalam sebuah organisasi, diantaranya adalah :

1. Meningkatkan pengambilan keputusan atrinya dengan jelas bahwa setiap keputusan yang diambil atas dasar informasi dan pengalaman yang ditinjau dari



berbagai aspek. Misal: *Knowledge Sharing* yang selalu membahas dinamika pasar dan tuntutan kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan selalu berorientasi untuk menjual apa yang benar-benar disukai dan dibutuhkan pasar.

2. Meningkatkan respon terhadap pelanggan. Selanjutnya, orientasi dan respon terhadap pelanggan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemasaran dan *customer service*, namun menjadi bagian dari seluruh organisasi.
3. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses. Efisiensi dan cara kerja dan proses yang selalu dievaluasi akan membuat organisasi dapat bekerja lebih cerdas dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dari waktu ke waktu.
4. Meningkatkan jumlah produk atau jasa, dan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi. Selain itu, produk dan jasa yang melebihi harapan pelanggan dapat lebih mudah dan cepat untuk diciptakan. Maka dari itu timbul sebuah inovasi. Inovasi tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab bagian penelitian dan pengembangan, tetapi semua orang atau kelompok dalam organisasi.

### **2.2.3 Karakteristik *Knowledge Management***

*Knowledge Management* menurut Sangkalan (2007) paling tidak terdiri dari:

1. Pengembangan database organisasi mengenai pelanggan, masalah yang bersifat umum dan serta pemecahannya.
2. Mengenali para ahli internal, memperjelas apa yang mereka ketahui, dan mengembangkan kamus yang menjelaskan sumber daya internal kunci dan mengenali bagaimana menemukannya.
3. Mendapatkan dan menangkap pengetahuan dari para ahli tersebut untuk disebarkan ke yang lain.
4. Mendesain struktur pengetahuan yang membantu mengelola informasi dalam suatu cara yang dapat diakses dan siap di aplikasikan.

5. Menciptakan forum bagi orang-orang yang ada dalam organisasi untuk berbagi pengalaman dan ide, baik dalam bentuk tatap muka, berkomunikasi melalui internet, website, chatting room, e-mail, dan lain-lain.
6. Memanfaatkan grupware sehingga memungkinkan berbagai macam orang di lokasi yang berbeda dapat berkomunikasi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama, dan mencatat informasi di dalam suatu domain pengetahuan yang telah dipilih.
7. Bertindak mengenali, mempertahankan talenta orang-orang yang memiliki pengetahuan yang diperlukan di dalam bidang kegiatan utama.
8. Mendesain pelatihan dan aktivitas pengembangan lainnya untuk menilai dan membangun pengetahuan internal.
9. Menerapkan praktik penghargaan, pengakuan, dan promosi yang mendorong berlansungnya kegiatan berbagai informasi antar anggota maupun antar unit dalam organisasi.
10. Membantu pekerjaan serta menyediakan alat-alat yang mendukung kinerja sehingga memungkinkan setiap orang menilai dan menerapkan pengetahuan apabila diperlukan.
11. Mengukur modal intelektual di dalam upaya mengelola pengetahuan yang lebih baik.
12. Menangkap dan menganalisis informasi yang terkait dengan perhatian anggota, pilihan-pilihan, dan kebutuhan dari anggota, front line atau personil bagian pelayanan yang didorong untuk mampu memahami dengan lebih baik terhadap kecenderungan anggota.

Mursalim (2016) menyatakan bahwa membangun *Knowledge Management* dalam organisasi bukanlah hal yang gampang dibutuhkan beberapa langkah strategis seperti:

1. *Identification*: tahapan awal dimana perusahaan dituntut secara lengkap untuk dapat mengidentifikasi *Knowledge Management* yang dimilikinya. Dapat juga dikatakan sebagai identifikasi secara menyeluruh yang dimiliki perusahaan. Ini merupakan tahapan yang terpenting karena hasil identifikasi lahan ataupun bidang yang akan kita kelola
2. *Acquisition*: pada tahap ini dituntut untuk dapat mengidentifikasi keadaan sekitar atau keadaan luar perusahaan yang berguna dan untuk dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan kemampuan *knowledge* perusahaan. Langkah/tahapan ini disebut juga dengan analisa pasar yaitu bagaimana agar dapat memanfaatkan peluang yang ada dipasar secara kreatif dan mengetahui tingkat persaingan.
3. *Development* : tahapan dalam membangun dan mengelola *knowledge* yang telah diidentifikasi baik internal maupun eksternal perusahaan, yaitu berupa : memecahkan permasalahan/memberikan solusi, menciptakan produk, skill dan lebih menerapkan proses yang efisien.
4. *Sharing/Distribution* : tahapan dalam mengelola *knowledge* yang telah dibangun dengan menggunakannya seefektif mungkin dan secara merata dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengelolaan *knowledge* tersebut dapat berupa cara pemanfaatannya, hak akses penggunaannya, penyampaian/transfer sehingga *knowledge* berkembang untuk memajukan organisasi maupun perusahaan.
5. *Utilization* : tahapan untuk menjaga efektifitas dari *knowledge* yang digunakan dalam menjaga kestabilan dan target perusahaan. Sehingga memonitor dan menganalisa tingkat kemajuan dan kemunduran perusahaan dan memperbaiki metode yang salah.

6. *Retention* : tahapan dalam memastikan *knowledge* yang dimiliki agar tidak hilang/tetap dalam perusahaan dan memanfaatkannya sebagai *knowledge* yang dapat meningkatkan proses dan efektif untuk digunakan dalam organisasi maupun perusahaan tersebut. Tahapan ini dapat seperti inovasi-inovasi untuk memenuhi kebutuhan publik.

### **2.3 Knowledge Sharing**

*Knowledge sharing* merupakan satu metode dalam *Knowledge Management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi untuk berbagi ilmu, teknik, pengalaman dan ide yang dimiliki kepada anggota lain.

*Knowledge sharing* didefinisikan sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif (Lumantobing, 2011). Sedangkan menurut Junaida (2011), *Knowledge Sharing* adalah proses dimana sumber daya diberikan di satu sisi dan diterima oleh sisi lainnya dan untuk terjadinya sharing atau berbagi maka harus terjadi.

*Knowledge sharing* dibagi menjadi dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Menurut Tobing (2007) *tacit knowledge* adalah *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values* dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan dibagikan dengan orang lain. Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu atau perorangan. Pengalaman yang telah diperoleh tiap individu tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah

terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan di distribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Noviyanti,2015). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap individu dapat mempelajarinya secara independent.

Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentarnya kepada anggota lainnya. Sebagian besar situs portal suatu organisasi, instansi atau perusahaan telah menggunakan fitur forum diskusi (*discussion forum*) untuk memberikan kesempatan yang luas kepada anggotanya dalam menyampaikan kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaannya, ide-ide yang timbul untuk meningkatkan produktifitas pekerjaannya, kritikan dan saran terhadap organisasi dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Sebab berbagai pengetahuan dianggap sebagai hubungan atau interaksi social antar orang per orang, sedangkan permasalahan organisasi memiliki dampak yang besar bagi berbagai pengetahuan, dan teknologi informasi dan komunikasi merupakan fasilitatornya. Agar potensi *knowledge* setiap karyawan dapat dimanfaatkan dan dikembangkan, tentu perusahaan memerlukan informasi secara lengkap mengenai asset berharga ini, sebagai sebuah langkah untuk mendeteksi adanya *tacit knowledge* ini. Dengan langkah ini organisasi akan mempunyai peta potensi *knowledge* yang dimilikinya secara strategis, serta seluruh peta *knowledge* ini juga menjadi dasar pertimbangan bagi kebijakan rotasi, promosi, mutase sampai pelatihan karyawan. Pada gilirannya organisasi semakin dapat memperkuat setiap pos pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya.

Diyah (2017) mengatakan *Knowledge Sharing* tidak hanya sebatas memberikan knowledge kepada orang lain, namun dapat juga berupa:

- a. Memohon/meminta timbal balik (feedback).
- b. Menanyakan permasalahan.
- c. Memberitahu orang lain mengenai rencana yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan.
- d. Meminta bantuan orang lain.
- e. Memberitahu orang lain mengenai tugas/pekerjaan yang sedang dikerjakan dan mengapa tugas/pekerjaan tersebut dikerjakan.
- f. Menanyakan pendapat orang lain dan meminta saran orang tersebut.
- g. Menanyakan orang lain apa yang akan mereka lakukan terhadap suatu pekerjaan.

Dengan *knowledge sharing* memungkinkan terciptanya ide-ide / inovasi yang akan mendukung keberlangsungan organisasi, meningkatkan nilai jual sehingga bisa berkompetisi dengan organisasi lain, *knowledge sharing* juga memungkinkan terbentuknya regenerasi dalam artian jika organisasi kehilangan senior staf (*expertise*) maka organisasi tetap berkembang karena ilmu yang digunakan tidak ikut terbawa pergi (Anna, 2009).

### **2.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing***

*Knowledge sharing* dapat dipengaruhi oleh banyak faktor dan dapat dibagi menjadi faktor positif dan negatif yang berasal baik dari sosial budaya karyawan itu sendiri yang merupakan kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan atau bisa juga hasil dari budaya organisasi dan lingkungan.

Menurut Cheng dan Lau (2009), faktor-faktor yang memengaruhi keputusan orang untuk terlibat dalam kegiatan berbagi pengetahuan dikelompokkan menjadi tiga sub kelompok, yaitu faktor organisasi, faktor individu dan faktor teknologi.

- a. Faktor organisasi merupakan faktor yang tidak berasal dari individu pribadi. Hal ini dapat disebabkan oleh lingkungan atau individu lain untuk merangsang sikap berbagi pengetahuan. Sistem insentif, budaya organisasi dan sistem manajemen diklasifikasikan sebagai faktor eksternal.
- b. Faktor individu adalah faktor yang berasal dari pertimbangan *individually driven*. Ini berarti bahwa faktor berasal dari keadaan internal seseorang. Contoh faktor internal adalah keyakinan, persepsi, harapan, sikap dan perasaan.
- c. Faktor teknologi berkaitan dengan teknologi manajemen pengetahuan, seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan dalam kegiatan *sharing*.

### 2.3.2 Strategi Transfer Pengetahuan

Yuliazmi (2005) membagi beberapa strategi pembentukan sistem untuk memperbaiki kegiatan berbagi dan transfer knowledge sebagai berikut:

1. *Knowledge map*, memetakan dimana *knowledge* berada dalam perusahaan, rincian tentang siapa mengetahui apa dan berada dimana.
2. *Talk space*, menyediakan tempat yang bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berbicara dengan yang lain dalam suasana informal.
3. *Smart office layout*, merancang ruang kerja yang dapat memberikan kontribusi bagi lingkungan yang efektif untuk kegiatan pembelajaran.
4. *Dedicated Knowledge-Sharing event*, mengadakan kegiatan “*knowledge fair*” atau forum untuk saling berbagi *knowledge*. Memberikan kesempatan bagi pegawai yang tidak pernah bertemu dalam kegiatan sehari-hari untuk saling bertukar. Dalam hal ini struktur yang tidak terlalu ketat paling baik dalam konteks *knowledge sharing*, sehingga peserta dapat menentukan cara masing-masing dalam memenuhi kebutuhannya.

5. *Common language*. Faktor utama kegiatan transfer *knowledge* adalah memiliki “bahasa umum” dalam berkomunikasi dengan seluruh pegawai dalam suatu perusahaan. Kegiatan ini dimulai dengan membentuk daftar kata dan perbendaharaannya, kemudian diterjemahkan dalam bahasa yang dimengerti bersama.
6. *Knowledge leader*, menentukan pihak yang dapat menggunakan sumber daya, menguasai logika dari *knowledge sharing*, memonitor partisipasi pegawai dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi.
7. *A change in culture*. Menciptakan budaya dimana pegawai sangat ingin membagi *knowledge* yang mereka miliki. Hal ini merupakan tantangan mengingat sifat dasar dari saling berbagi adalah suka rela. Cara termudah adalah dengan menghilangkan penghalang dari kegiatan penyebaran *knowledge*.
8. *Room for tension*, disebut juga *fusion*, *creative abrasion* atau *creative tension*. Menyatukan pegawai dari bagian yang berbeda untuk bersamasama menyelesaikan suatu permasalahan. Hal ini dibutuhkan karena pembelajaran atau solusi inovatif kerap terjadi saat seseorang dikondisikan untuk meluaskan pemikiran mereka dalam cara yang baru.

### 2.3.3 Menumbuhkan Budaya *Knowledge Sharing*

*Knowledge management system* merupakan strategi untuk meningkatkan efektifitas dan peluang/kesempatan pengembangan kompetensi (Ningky,2001).

Putri dan Pangaribuan (2009) megatakan ada beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan diantaranya :

1. Menciptakan *Know-how* dimana setiap pegawai berkesempatan dan bebas menentukan cara baru untuk menyelesaikan tugas dan berinovasi serta peluang untuk mensinergikan pengetahuan eksternal kedalam institusi.



2. Menangkap dan mengidentifikasi pengetahuan yang dianggap bernilai dan direpresentasikan dengan cara yang logis.
3. Penempatan pengetahuan yang baru dalam format yang mudah diakses seluruh pejabat dan pegawai.
4. Pengelolaan pengetahuan untuk menjamin kekinian informasi agar dapat direview untuk relevansi dan akurasi.
5. Format pengetahuan yang disediakan di portal adalah format yang *user friendly* agar semua pegawai dapat mengakses dan mengembangkan setiap saat.

Untuk suksesnya pembentukan budaya sharing sebagai inti dari *Knowledge Management*, Tobing (2007) berpendapat bahwa perusahaan harus memenuhi berbagai persyaratan organisasional atau kultural berikut:

1. Kepemimpinan berupa kemampuan merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan dan advokasi.
2. Budaya perusahaan yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan.
3. Adanya kemauan dari pimpinan organisasi untuk mempromosikan *Knowledge Sharing* dan kolaborasi.
4. Perusahaan menghargai *knowledge*, pembelajaran dan inovasi.
5. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang adaptif.
6. Adanya kemampuan organisasi dalam mengeksekusi proses transformasi dengan mulus dan efektif.

#### **2.3.4 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang asing, maka perlu mempelajari dahulu cara mengerjakan pekerjaan itu. Tidak ada seseorang yang mampu melaksanakan suatu tugas dengan baik apabila tidak mempelajari terlebih dahulu, bahkan apabila pekerjaan itu nampak mudah, misalnya mengetik surat. Orang yang belum memiliki

pengalaman akan mengalami kesukaran dalam melaksanakannya. Jadi, pendidikan dan pelatihan sangat perlu. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan.

Menurut Sumarsono (2009) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan menurut Dessler (2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut Rivai (2009) pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan sering disama artikan dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep yang sama yaitu

memberi bantuan pada pegawai untuk berkembang. Beberapa hal yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Rivai (2004), yaitu antara lain :

1) Materi yang Dibutuhkan

Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.

2) Metode yang Digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

3) Kemampuan Instruktur Pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

4) Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5) Peserta Pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

6) Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

## **2.4 Komunikasi Organisasi**

### **2.4.1 Pengertian Interaksi Sosial**

Walgito (2007) mengemukakan interaksi sosial adalah hubungan antara individu satu dengan individu lain, individu satu dapat mempengaruhi individu yang lain atau sebaliknya, sehingga terdapat hubungan yang saling timbal balik. Hubungan tersebut dapat

terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Adapun Basrowi (2015) mengemukakan interaksi sosial adalah hubungan dinamis yang mempertemukan orang dengan orang, kelompok dengan kelompok, maupun orang dengan kelompok manusia. Bentuknya tidak hanya bersifat kerjasama, tetapi juga berbentuk tindakan, persaingan, pertikaian dan sejenisnya.

Soekanto (2002) mengemukakan bahwa interaksi sosial merupakan hubungan-hubungan sosial yang dinamis, yang meliputi hubungan antara orang perorangan, antara kelompok-kelompok manusia, maupun antara perorangan dengan kelompok manusia. Menurut Sarwono dan Meinarno (2009) interaksi sosial adalah hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi antara individu dengan individu lain, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok lain.

Gerungan (2006) secara lebih mendalam menyatakan interaksi sosial adalah proses individu satu dapat menyesuaikan diri secara autoplastis kepada individu yang lain, dimana dirinya dipengaruhi oleh diri yang lain. Individu yang satu dapat juga menyesuaikan diri secara aloplastis dengan individu lain, dimana individu yang lain itulah yang dipengaruhi oleh dirinya yang pertama. Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa interaksi sosial adalah hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki perilaku yang berlangsung antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok.

#### **2.4.2 Bentuk-Bentuk Interaksi Sosial**

Interaksi sosial yang terjadi antara orang perorangan atau orang dengan kelompok mempunyai hubungan timbal balik dan dapat tercipta oleh adanya kontak sosial dan komunikasi yang menimbulkan berbagai bentuk interaksi sosial. Sarwono dan Meinarno (2009) mengemukakan bentuk-bentuk interaksi sosial itu meliputi :

- a. Kerjasamaa

Suatu kegiatan yang dilakukan bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan dan ada unsur saling membantu satu sama lain.

b. Persaingan

Suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang dengan tujuan untuk meniru atau melebihi apa yang dilakukan atau dimiliki oleh orang lain.

c. Konflik

Merupakan suatu ketegangan yang terjadi antara dua orang atau lebih karena ada perbedaan cara pemecahan suatu masalah.

d. Akomodasi

Suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk mengurangi ketegangan, perbedaan, dan meredakan pertentangan dengan melakukan kompromi sehingga terjadi suatu kesepakatan dengan pihak lain yang bersangkutan. Akomodasi ini memiliki berbagai bentuk, yaitu :

1. *Coercion*

Merupakan bentuk akomodasi yang prosesnya dilakukan secara paksaan, terjadi bila individu yang satu lemah dibandingkan dengan individu yang lain dalam suatu perselisihan.

2. *Compromise*

Yaitu pengurangan tuntutan dari pihak-pihak yang terlibat pertentangan agar tercapai suatu penyelesaian.

3. *Arbitration*

Suatu penyelesaian pertentangan dengan menghadirkan individu lain yang lebih tinggi kedudukannya untuk membantu menyelesaikan suatu perselisihan.

4. *Meditation*

Penengah yang berfungsi hanya sebagai mediator, tapi tidak berwenang untuk memberi keputusan penyelesaian.

5. *Conciliation*

Suatu usaha mempertemukan pihak yang berselisih agar tercapai persetujuan bersama. *Conciliation* sifatnya lebih lunak bila dibandingkan dengan *Coercion*.

6. *Tolerantion*

Suatu bentuk akomodasi tanpa persetujuan formal, terkadang timbul secara tidak sadar dan tanpa direncanakan.

7. *Stalemate*

Suatu akomodasi dimana pihak-pihak yang bertentangan karena mempunyai kekuatan seimbang berhenti pada suatu titik tertentu dalam melakukan pertentangan.

8. *Adjudication*

Penyelesaian sengketa di pengadilan. Bentuk-bentuk interaksi tersebut akan timbul tergantung dari stimulus yang diberikan pada seseorang dalam kehidupan sehari-hari.

### 2.4.3 Aspek-Aspek Interaksi Sosial

Soekanto (2002) mengemukakan aspek interaksi sosial yaitu :

a. Aspek Kontak Sosial

Merupakan peristiwa terjadinya hubungan sosial antara individu satu dengan lain. Kontak yang terjadi tidak hanya fisik tapi juga secara simbolik seperti senyum, jabat tangan. Kontak sosial dapat positif atau negatif. Kontak sosial negatif mengarah pada suatu pertentangan sedangkan kontak sosial positif mengarah pada kerja sama.

b. Aspek Komunikasi

Komunikasi adalah menyampaikan informasi, ide, konsepsi, pengetahuan dan perbuatan kepada sesamanya secara timbal balik sebagai penyampai atau komunikator maupun penerima atau komunikan. Tujuan utama komunikasi adalah menciptakan pengertian bersama dengan maksud untuk mempengaruhi pikiran atau tingkah laku seseorang menuju ke arah positif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek interaksi sosial yang digunakan sebagai skala interaksi sosial yaitu kontak sosial dan komunikasi, dengan alasan kedua aspek sudah mencakup unsur-unsur dalam interaksi sosial serta dianggap dapat mewakili teori-teori yang lain.

#### **2.4.4 Pengertian Komunikasi Organisasi**

Komunikasi merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan sehari-hari. Begitupun dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, komunikasi menjadi kunci utama dalam proses pertukaran informasi antar karyawan dalam perusahaan. Komunikasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan kegiatan karyawan ke tujuan atau sasaran perusahaan.

Penggunaan komunikasi berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja, komunikasi yang dibutuhkan adalah komunikasi yang efektif agar organisasi perusahaan dapat berjalan lancar. Semakin efektif komunikasi yang dibina semakin produktif perilaku seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Komunikasi adalah sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam organisasi atau perusahaan. Organisasi perusahaan yang berfungsi baik, dapat dinilai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen.

Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku, Hasby (2017). Bangun (2012) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut.

Menurut Purwanto (2011) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan.

Aw (2010) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti, dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan kepada penerima pesan. Muhammad Arni (2014) mengemukakan bahwa dalam kaitannya dengan komunikasi organisasi, komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima untuk mengubah tingkah laku. Perubahan tingkah laku maksudnya dalam pengertian yang luas yaitu perubahan yang terjadi di dalam diri individu mungkin dalam aspek kognitif, efektif atau psikomotor.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

#### **2.4.2 Saluran Komunikasi Organisasi**

Adapun 3 tipe saluran dasar komunikasi yang dikemukakan oleh Handoko (2012), yaitu:

1. Komunikasi Vertikal



Komunikasi vertikal merupakan komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik dan sering kali dilakukan secara formal.

## 2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung secara tidak formal.

## 3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi, hal ini sering terjadi sebagai hasil-hasil hubungan departemen lini dengan staf.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sesuai dengan topik penelitian penulis, antara lain sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Tinjauan Penelitian Terdahulu**

| No | Nama (Tahun)                   | Judul Penelitian   | Variabel Penelitian   | Hasil Penelitian  |
|----|--------------------------------|--|---|---|
| 1  | Diyah, Semlinda, Iklima (2015) | Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Knowledge Sharing</i> Pada Divisi Teknologi Informasi (Studi pada PT. Astra Internasional, Tbk., PT.Nokia Siemens Network, dan PT.Ericsson Indonesia) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Predictors: Knowledge Resource, Individu, Teknologi, Organisasi Variabel</li> <li>• Dependen: <i>Knowledge Sharing</i></li> </ul> | Faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh pada <i>Knowledge Sharing</i> pada Divisi TI secara berturut-turut adalah faktor |

|   |                          |   |  |  |
|---|--------------------------|---|--|--|
|   |                          |   |  | Organisasi, Knowledge Resource, Faktor Individu, dan Teknologi. Dimana Faktor Individu indikatornya adalah motivasi dan kepercayaan yang terpengaruhi dampak terjadinya konflik. |
| 2 | Xia dan Ya (2012)        | <i>Study on Knowledge Sharing Behavior Engineering</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen: Kecukupan sumber daya, Heterogenitas, Ketergantungan emosional, Konflik emosional, Kepemimpinan transformasional, Kepercayaan.</li> <li>• Variabel Dependen: <i>Knowledge Sharing</i></li> </ul> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik emosional berpengaruh negatif terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .   |
| 3 | Aswar dan Puspita (2018) | Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Konflik Kerja Pada Perusahaan PT. Kimia Farma, Tbk. Cabang Makassar | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen: Komunikasi Organisasi.</li> <li>• Variabel Dependen: Konflik Kerja</li> </ul>  | Terdapat hubungan negatif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan konflik kerja di PT. Kimia Farma Tbk. Cabang Makassar.  |
| 4 | Esther dan Sri (2018)    | Pengaruh Konflik Interpersonal, Beban Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Stres Kerja                          | • Variabel Dependen : Konflik Interpersonal, Bebas Kerja, Komunikasi   | Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik   |

|   |                           |   |  |  |
|---|---------------------------|---|--|--|
|   |                           | Karyawan PT. Viking Engineering Batam   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen : Stres Kerja</li> </ul>  | interpersonal, beban kerja, dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap stress kerja karyawan PT. Viking Engineering Batam.   |
| 5 | Furqon Dwi P. (2018)      | Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Dependen: Konflik Kerja</li> <li>• Variabel Independen: Kinerja Karyawan</li> <li>• Variabel Moderasi: Komunikasi</li> </ul> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Tanjung Bintang, serta komunikasi melemahkan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan. |
| 6 | Agnes, Hamida, Ika (2013) | Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen: Komunikasi Organisasi</li> <li>• Variabel Dependen: <i>Knowledge Sharing</i> dan Kinerja Karyawan</li> </ul>     | Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i>  |

|   |                              |  |   |   |
|---|------------------------------|--|---|---|
| 7 | Ervingka dan Yunisyah (2017) | Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (PERSERO) Area Sidoarjo) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen: Komunikasi Organisasi</li> <li>• Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</li> </ul> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> |
|---|------------------------------|--|---|---|

Sumber : Hasil telaah literatur, 2020

## 2.6 Kerangka Pikir

### 2.6.1 Hubungan Konflik Kerja dan *Knowledge Sharing*

Konflik merupakan kondisi dimana adanya perbedaan. Perbedaan akan selalu ada karena setiap karyawan memiliki keinginan, tujuan, dan pengetahuan yang beragam. Konflik kerja sering kali terjadi diantara para karyawan dalam suatu perusahaan dan merupakan bagian yang tidak terhindarkan dan dapat terjadi dikarenakan adanya perbedaan antara dua orang atau lebih dalam kehidupan suatu organisasi misalnya seperti adanya perbedaan tujuan dari pemangku kepentingan yang berbeda, persepsi, pengetahuan dan perbedaan lainnya.

Secara teoretik Robbins (2006) mengemukakan dua tipe konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi di antara kelompok yang merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Pertentangan atau konflik akan memperlambat dan bahkan dapat mencengah berlangsungnya proses transfer pengetahuan dan kemungkinan mengikis pengetahuan yang sudah ada (Sangkala, 2007). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Xia dan Ya

(2012) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif terhadap *Knowledge Sharing*.

Pada hakikatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tersebut tidak mengarah ke perpecahan, permusuhan ataupun mengakibatkan suatu organisasi dapat mengalami kerugian. Akan tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal dan juga dapat menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan di dalam organisasi tersebut.

Jadi, jelaslah bahwa konflik kerja dan *knowledge sharing* saling berhubungan, hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara keduanya.

### **2.6.2 Hubungan Konflik Kerja dan Komunikasi Organisasi**

Konflik terjadi karena adanya ketidaksesuaian pandangan antara individu maupun antar kelompok dalam mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Konflik dapat berpengaruh pada baik buruknya performansi organisasi tergantung dari intensitas terjadinya konflik dalam organisasi. Organisasi terdiri atas individu dengan sifat-sifat yang berbeda, maka cara yang digunakan setiap orang dalam proses kerja akan berbeda meskipun tujuan yang dicapai sama. Suatu bidang kerja yang terbagi dalam beberapa bagian kerja dengan karakter individu berbeda akan menimbulkan konflik jika setiap individu tidak bisa menyesuaikan diri dengan partner kerja serta peraturan yang berlaku dalam bidang kerja.

Adanya konflik di dalam suatu perusahaan jelas akan berpengaruh terhadap komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal dan secara keseluruhan akan berpengaruh terhadap hubungan antar karyawan menjadi renggang dalam perusahaan.

Hariandja (2002) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja, dengan adanya komunikasi yang efektif hal tersebut juga dapat meminimalisirkan adanya konflik yang terdapat dalam suatu organisasi ataupun

perusahaan. Dibalik konflik yang berpengaruh terhadap komunikasi, komunikasi juga dapat berpengaruh terhadap konflik sebagai cara dalam menangani konflik yang terjadi. Komunikasi organisasi yang baik akan menurunkan konflik kerja, dan juga dapat berlaku sebaliknya bahwa apabila komunikasi sudah tidak berjalan dengan baik lagi akan dapat memicu konflik antar karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Aswar (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan konflik kerja di PT. Kimia Farma Tbk. Cabang Makassar.

Jelaslah didalam kaitannya dengan urusan konflik, komunikasi memiliki berbagai peran. Pertama, sebagai penjernih masalah didalam hubungan yang tidak harmonis. Kedua, sebagai tempat menimbulkan konflik. Ketiga, sebagai sesuatu yang netral. Dengan kata lain, tindakan-tindakan kita didalam berkomunikasi sering mengakibatkan konflik. Selain itu, tindakan komunikasi juga merupakan dampak dari konflik serta usaha penanggulangannya.

### **2.6.3 Hubungan Komunikasi Organisasi dan *Knowledge Sharing***

Komunikasi merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan sehari-hari. Begitupun dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, komunikasi menjadi kunci utama dalam proses pertukaran informasi antar karyawan dalam perusahaan. Komunikasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan kegiatan karyawan ke tujuan atau sasaran perusahaan.

Penggunaan komunikasi berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja, komunikasi yang dibutuhkan adalah komunikasi yang efektif agar organisasi perusahaan dapat berjalan lancar. Semakin efektif komunikasi yang dibina semakin produktif perilaku seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Komunikasi adalah sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam organisasi atau perusahaan.

Organisasi perusahaan yang berfungsi baik, dapat dinilai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen.

Komunikasi diperlukan sebagai sarana dalam membagi pemahaman atau pengetahuan dengan orang lain. Menurut Van den Hooff & de Ridder (2004) iklim komunikasi yang konstruktif dalam suatu organisasi adalah kondisi pusat untuk *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang sukses. Komunikasi merupakan aspek yang terpenting agar informasi dapat disampaikan dengan baik dan karyawan dapat melakukan *knowledge sharing* dengan baik. Komunikasi dalam organisasi akan mempengaruhi terhadap *knowledge sharing* yang terjadi dalam organisasi. *Knowledge sharing* merupakan sumber penting bagi organisasi dan fungsi utama dalam *knowledge management*.

Komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan *knowledge sharing*, karena melalui komunikasi organisasi karyawan dapat melakukan berbagi pengetahuan kepada rekan kerja dalam organisasi. Suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan *knowledge* yang dimiliki guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi tersebut. Pengelolaan *knowledge management* tersebut pada akhirnya dapat menjadi dukungan yang tepat bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dalam berkompetisi antar perusahaan yang bergerak dibidang yang sama.

Ervingka (2017) menyatakan dalam penelitiannya bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, dimana semakin tinggi komunikasi organisasi yang dilakukan maka semakin tinggi *knowledge sharing* karyawan, begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Agnes, dkk (2013) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Jadi, jelaslah bahwa komunikasi organisasi dan *knowledge sharing* saling berhubungan, hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara keduanya.

#### **2.6.4 Hubungan Konflik Kerja, Komunikasi Organisasi dan *Knowledge Sharing***

Hubungan antara konflik kerja terhadap *knowledge sharing* telah dapat disimpulkan dari penjelasan sebelumnya dimana konflik didalam suatu organisasi dapat terjadi dikarenakan adanya perbedaan dari setiap karyawan maupun pimpinan di dalam suatu organisasi, begitupun dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh konflik kerja terhadap *knowledge sharing*.

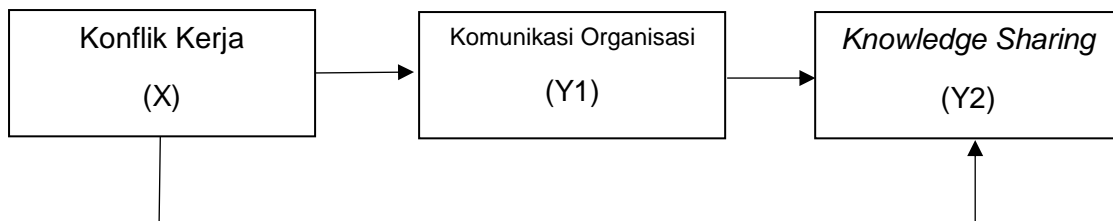
Tidak dapat disangkal lagi jika hingga saat ini kita makin akrab dengan konflik. Namun kita tidak perlu lagi merasa takut karena konflik yang terjadi tidak selamanya membawa dampak negatif sepanjang dapat dikelola dengan komunikasi yang baik. Dengan adanya konflik yang dikomunikasikan dengan baik, akan memancing daya kreasi dan inovasi anggota organisasi, baik secara individu maupun secara kolektif.

Seperti hasil wawancara dengan salah satu karyawan pada bagian *Human Capital*, konflik yang terjadi dengan salah satu karyawan dari cabang lain itu membuat *General Manager* kantor cabang tersebut turun tangan untuk mengkomunikasikan konflik tersebut dengan baik. Akhirnya, karyawan tersebut memberitahukan petugas dari kantor cabang yang berkonflik dengannya cara untuk mengakses portal *website* agar lebih cepat diakses, sehingga tidak terjadinya keterlambatan dalam mengunggah laporan kinerja dikemudian hari. Dari kasus ini dapat dilihat bahwa konflik yang terjadi jika dikomunikasikan dengan baik, akan berpengaruh positif hingga terjadinya *knowledge sharing* diantara individu/organisasi yang berkonflik.



Jadi, jelaslah bahwa apabila dalam sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan tugas tanpa adanya komunikasi antar setiap karyawan maupun pimpinan, hal itu tentu akan menyebabkan *miss communication*, sehingga pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik, dan hal tersebut pastinya akan berpengaruh terhadap proses *knowledge sharing*.

Berdasarkan uraian kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka konseptual**

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Konflik kerja berpengaruh negatif secara langsung terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.
2. Konflik kerja berpengaruh negatif secara langsung dan terhadap komunikasi organisasi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.
3. Komunikasi organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap *knowledge sharing* pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.
4. Konflik kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *knowledge sharing* melalui komunikasi organisasi pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar New Port.

