

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Teori tersebut disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu disiplin kerja, konflik kerja dan kinerja pegawai.

2.1.1 Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik dilihat pada berbentuk organisasi pemerintahan dikenal dengan birokrasi pemerintah atau organisasi pemerintah. Organisasi sektor publik merupakan organisasi terbesar yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara dan mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi pemerintah, dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban untuk melindungi warga negaranya, dan melayani keperluannya, sebaliknya berhak pula memungut oajak untuk pendanaan, serta menjatuhkan sebagai sanksi penegak hukum. Organisasi sektor publik bertujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat demi kesejahteraan sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi sebagai pijakan dalam operasionalnya.

Jadi, organisasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan-pelayanan yang tidak dapat diusahakan sendiri secara terpisah oleh masing-masing individu. Oleh karena itu, fungsi organisasi publik adalah mengatur pelayanan yang

dibutuhkan masyarakat secara umum (Mohammad Mahsun 2009:38)

2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan.

Menurut John D, Millet diterjemahkan oleh Siswanto (2013:1), menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan”. Seperti yang dikemukakan Melayu S. P. Hasibuan (2014:2) bahwa manajemen dan organisasi bukan tujuan, tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai itu adalah pelayanan dan laba (*profit*).

Adapun menurut T. Hani Handoko (2011:10) manajemen yaitu bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)”. Sedangkan menurut Andrew F. Sikula diterjemahkan oleh Irham Fahmi (2013:2) aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan

sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi menyangkut karyawan sumber daya manusia yang mengelola faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu di ingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi yang lainnya, merupakan masukan

(*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan (*output*). Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi perusahaan atau organisasi. Karyawan baru yang belum memiliki keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli, apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen SDM.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Namun, hal yang penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah, bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan.

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen (*man, money, methode, machines, materials, dan market*) akan dapat ditingkatkan dengan manajemen.

Hasibuan (2012:13) menyatakan manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan Marwansyah (2012:3) mengemukakan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan

sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Lain halnya menurut Umar dalam Sunyoto (2015:1) adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk mendayagunakan kompetensi manusia melalui fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Melayu S.P. Hasibuan(2012:21) yaitu :

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia :

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang

dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia :

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi, dan indukasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan

karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun.

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

f. *Kedisiplinan (Discipline)*

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. *Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)*

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.4 Disiplin

Pada dasarnya, setiap instansi atau organisasi mengingatkan tingkat kedisiplinan pegawainya yang tinggi. Suatu organisasi yang baik selalu mempunyai aturan internal dalam rangka meningkatkan kinerja dan

profesionalisme, budaya organisasi maupun kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik hasil kerja yang didapat pegawai. Disiplin pegawai yang baik yakni mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Hal tersebut dapat mendorong kinerja pegawai lebih optimal lagi sehingga dapat mencapai tujuan instansi atau organisasi. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi instansi atau organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin harus tumbuh dari diri sendiri, dan setiap karyawan atau pegawai dituntut untuk memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Tentu bertujuan supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk memenuhi dan mentaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dengan sesuai yang ditetapkan oleh instansi atau organisasi.

Singodimedjo dalam Edi Sutirno (2011:86) menyatakan bahwa disiplin kerja yaitu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sedangkan Veithzal Rivai (2011:825) mengemukakan bahwa disiplin kerja suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk

meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Lain halnya Sastrohadiwiryono dalam Pranata (2014:16) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan dan kesetiaan pegawai terhadap peraturan baik itu secara tertulis maupun tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada perusahaan untuk mencapai suatu target tertentu. Oleh karena itu, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam pencapaian target yang ditentukan.

2.1.4.2 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja agar menghasilkan suatu kondisi yang teratur, tertib dalam pelaksanaan pekerjaan yang dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksimalkan agar pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetap timbul dari dalam dirinya sendiri.

Sastrohadiwiryono dalam Pranata (2014:17) tujuan disiplin kerja para karyawan antara lain:

1. Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan

maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.

2. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya
3. Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana , barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya
4. Para karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sedangkan tujuan disiplin kerja menurut Henry Simamora (2008:746) adalah sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten terhadap aturan-aturan yang ada di perusahaan.
2. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahan.

2.1.4.3 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin harus berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah, dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh

terhadap bawahannya. Karena disiplin merupakan suatu sikap seseorang menghargai menghormati patuh terhadap aturan-aturan yang diberlakukan.

Berikut ini adalah bentuk-bentuk disiplin kerja menurut Veitzal Rivai (2011:444) mengemukakan bentuk kedisiplinan adalah sebagai berikut :

1. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:129) membagi bentuk-bentuk Disiplin kerja menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Disiplin Preventif.

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman

yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

3. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.1.4.4 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan instansi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan instansi dan telah disepakati pegawai. Menurut Veitzhal Rivai (2011:832) sanksi pelanggaran kerja adalah “Hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi”. Adapun tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yang dijelaskan oleh Veithzal Rivai (2011:832) adalah sebagai berikut :

1. Sanksi Pelanggaran Ringan, dengan jenis : Teguran lisan, Teguran tertulis, Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Sanksi Pelanggaran Sedang, dengan jenis : Penundaan Kenaikan Gaji, Penurunan Gaji, Penundaan Kenaikan Pangkat.
3. Sanksi Pelanggaran Berat, dengan jenis : Penurunan Pangkat, Pembebasan Dari Jabatan, Pemberhentian, Pemecatan.

2.1.4.5 Mengatur dan Mengelola Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Setiap pimpinan harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib serta bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila pegawai menghadapi tantangan tidak disiplin, pemberian kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut harus dihukum. Menurut Veithzal Rivai (2011:834), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu :

a. Standar disiplin

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para pimpinan perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan kedisiplinan. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan indisipliner harus diatur adalah :

1. Seorang karyawan melakukan kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap peraturan pelanggaran.
2. Tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang sudah ditetapkan.
3. Seorang karyawan mangkir berbulan-bulan tidak menghargai tugasnya.

4. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus meneriama hukuman tersebut.
- b. Sedangkan untuk penegakan standar disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan yang telah diperlukan secara wajar. Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.4.6 Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku diseluruh organisasi yang memperkerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Perbuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya.

Menurut Gouzali Saydam (2010:286), hambatan pendisiplinan pegawai akan terlihat dalam suasana kerja berikut ini :

1. Tingginya angka kemangkiran absensi pegawai.
2. Sering terlambatnya pegawai masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang sudah ditentukan.
3. Menurunnya semangat atau gairah kerja.
4. Berkembangnya rasa tidak puas dan saling melempar tanggung jawab.
5. Sering terjadinya konflik antar pegawai.

6. Sering terjadinya ketidakpuasan pegawai atas tanggung jawab yang diterima.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Berdasarkan uraian diatas, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian . Dalam mengukur variabel disiplin kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator menurut Bejo Siswanto (2009:291) adalah sebagai berikut :

1. Frekuensi Kehadiran
 - a. Absensi
 - b. Tepat waktu
2. Tingkat Kewaspadaan
 - a. Ketelitian
 - b. Perhitungan
3. Ketaatan Dalam Standar Kerja
 - a. Menaati aturan dan pedoman kerja
 - b. Tanggung jawab
4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja
 - a. Kepatuhan
 - b. Kelancaran
5. Etika Kerja
 - a. Keserasian dalam bekerja
 - b. Saling menghargai

2.1.5 Konflik

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksanaannya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang “buruk”, perbedaan nilai dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suatu konflik.

2.1.5.1 Pengertian Konflik Kerja

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain.

Veithzal Rivai (2011:999) mengartikan konflik kerja yaitu ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi. Sama halnya yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom yang diterjemahkan oleh Marwansyah dan Mukaram (2004:189)

adalah sebagai ketidaksesuaian atau perbedaan antara tujuan-tujuan yang ingin di capai atau metoda yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan menurut Melayu Hasibuan (2010:199) adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.

Dari ketiga definisi diatas penulis mengambil kesimpulan bahwa konflik merupakan ketidaksesuaian antara dua belah pihak atau lebih karena adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan tentang perbedaan tujuan dan nilai.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Penyebab Konflik Kerja

Konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini dapat dikategorikan ke dalam faktor-faktor organisasi dan faktor-faktor antar-pribadi (Murwansyah,2010:305) :

1. Faktor-faktor organisasi

a. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka

Semua organisasi memiliki sumber daya terbatas, dan konflik seringkalimuncul disebabkan oleh pembagian ruang, dana, peralatan, pegawai, atau sumber daya lain.

b. Ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang

Orang-orang atau kelompok dalam organisasi kadang-kadang ragu tentang siapa yang seharusnya bertanggung jawab untuk melakukan berbagai tugas atau kewajiban. Bila inio 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.

Di dalam organisasi pada umumnya, berbagai unit kerja, kelompok dan individu harus bergantung kepada pihak lain untuk menjalankan pekerjaan masing-masing. Mereka menerima masukan dari orang atau pihak lain dan tak dapat bekerja tanpa masukan ini. Masukan yang tertunda, terlambat, atau diberi dalam bentuk yang tidak lengkap atau tidak memuaskan, sering memunculkan konflik tajam.

Jika sistem ini menciptakan kesenjangan antar-unit atau antar-kelompok, bisa dipastikan akan timbul konflik. Ini terutama terjadi bila orang-orang yang terlibat di dalamnya, mempersepsikan sistem imbalan sebagai sistem yang tidak adil.

Ketika sebuah organisasi tumbuh dan berkembang, banyak yang kemudian cenderung menambah jumlah bagian atau divisi. Orang-orang yang bekerja dalam kelompok-kelompok ini akan terisolasi dengan kelompoknya dan cenderung menerima norma-norma dan nilai kelompok. Ketika mereka mengidentifikasi dirinya dengan kelompok kerja masing-masing, persepsi mereka terhadap anggota organisasi yang lain bisa berubah. Cara pandang antar kelompok yang berbeda dapat menimbulkan konflik.

2. Faktor-faktor antar-pribadi

- a. Rasa iri hati atau dendam

Bila seseorang dikecam atau dimarahi oleh orang lain, yang menyebabkan mereka kehilangan muka, ia bisa mengembangkan sikap yang sangat negatif terhadap orang-orang yang dianggapnya bertanggung jawab. Akibatnya ia dapat menghabiskan waktu dan 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 ketika 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.

2.1.5.3 Cara Mengelola Konflik

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau kelompok. Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong. Karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2011:514) cara mengelola konflik adalah sebagai berikut:

1. Metode Stimulasi Konflik

Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan anggota, karena anggota pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah. Metode ini digunakan untuk merangsang konflik yang produktif. Metode stimulasi konflik ini meliputi:

- a. Pemasukan atau penempatan orang luar kedalam kelompok.
- b. Penyusunan kembali organisasi.
- c. Penawaran bonus, pembayaran insentif, dan penghargaan untuk mendorong persaingan.
- d. Pemilihan manajer-manajer yang tepat.
- e. Perlakuan yang beda dengan kebiasaan.

2. Metode Pengurangan Konflik

Metode ini mengurangi antagonisme (permusuhan) yang ditimbulkan oleh konflik. Metode ini mengelola tingkat konflik melalui pendinginan suasana, tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Metode ini

ada dua. Pertama, mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode kedua, mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

3. Metode Penyelesaian Konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.

1) Dominasi atau penekanan

Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

- a. Kekerasan (*forcing*) yang bersifat penekanan atau otokratik.
- b. Penenangan (*smoting*), merupakan cara yang lebih diplomatis.
- c. Penghindaran (*avoidance*), dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas.
- d. Aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

2) Kompromi

Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai. Bentuk-bentuk kompromi meliputi :

- a. Pemisahan (*separation*), dimana pihak-pihak yang bertikai dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan.
- b. Perwasitan (arbitrasi), dimana pihak ketiga (biasanya manajer) diminta memberi pendapat.
- c. Kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku, dimana kemacetan

dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyesuaian konflik.

d. Penyuapan (*bribing*), salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

e. Pemecahan masalah integratif (secara menyeluruh)

Konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Disamping penekanan konflik atau pencarian kompromi, kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak.

3) Ada tiga metode penyelesaian integratif, yaitu :

1. Konsensus

Kedua pihak bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka dan bukan mencari kemenangan satu pihak.

2. Konfrontasi

Kedua belah pihak menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil serta kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering dapat ditemukan.

3. Penggunaan tujuan-tujuan lebih tinggi

Seorang manajer tidak mampu mengatasi sendiri konflik yang timbul, maka manajer bisa menggunakan tenaga eksternal sebagai penengah atau mediator. Hal ini karena manajemen tidak selamanya dapat menggunakan kekuasaan

untuk memaksakan atau mengatasi konflik yang ada.

2.1.5.4 Manfaat Konflik

Manfaat manajemen konflik menurut Marwansyah (2010:308) adalah sebagai berikut:

1. Memunculkan masalah-masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
2. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat untuk memperoleh hasil yang lebih baik lagi.
3. Meningkatkan kesadaran diri dan kesadaran terhadap orang lain dan masalah-masalah yang mereka hadapi.
4. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan.
5. Menyebabkan perubahan-perubahan.
6. Mengurangi kebosanan.

2.1.5.5 Bentuk-bentuk dalam konflik

Konflik menurut Veitzhal Rivai (2011:1000) dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu : (1) berdasarkan pelakunya; (2) berdasarkan penyebabnya; dan (3) berdasarkan akibatnya. Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya; sedangkan berdasarkan penyebab, konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma. Sementara itu berdasarkan akibatnya, konflik dapat bersifat baik atau

buruk.

Konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Bila tidak dikendalikan secara baik akan menimbulkan dampak negatif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perpecahan di antara individu yang ada dalam perusahaan.

Sebagaimana dijelaskan pada pembahasan sebelumnya tentang mengendalikan konflik dalam kepemimpinan, ada beberapa cara mengatasi konflik diantaranya dengan cara negoisasi.

Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- b. Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Konflik dan kinerja perusahaan

Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk.

Dilain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Konflik Kerja

Berdasarkan uraian diatas, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian . Dalam mengukur variabel disiplin kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator menurut Veitzhal rivai 2011 sebagai berikut :

1. Konflik dalam diri seseorang
 - a. Tujuan yang saling bertentangan
 - b. Tuntutan tugas
2. Konflik antarindividu
 - a. Perbedaan tujuan
 - b. Perbedaan tindakan
3. Konflik antaranggota kelompok
 - a. Konflik substansif
 - b. Konflik afektif
4. Konflik antarkelompok
 - a. Mengejar kepentingan

2.1.6 Kinerja

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tugas yang ingin dan harus dicapai, begitu juga dengan organisasi karena orang ingin memperoleh keuntungan usaha. Mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi perilaku organisasi (*organization behavior*), yang merupakan pencerminan dari perilaku

(*behavior*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi perusahaan banyak bergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang yang mensinergikan berbagai sumber, termasuk sumber daya manusia, sumber daya alam, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kata lain, keberhasilan dalam mencapai tujuan tergantung kepada kemampuan pimpinan dan segenap karyawan yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan yang bersangkutan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:9) menyatakan kinerja pegawai yaitu hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sama halnya menurut Sedarmayanti (2011 : 67) merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan , dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Sedangkan menurut Veitzhal Rivai (2011:309) konflik merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian Kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Sama halnya menurut Bernardin dan russel yang diterjemahkan

oleh Khaerul Umam (2011:190-191), mengemukakan bahwa sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan untuk mengukur kontribusi pegawai pada organisasi, serta dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai agar kinerjanya lebih baik lagi.

2.1.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk mengetahui kekurangan kelebihan dari pegawai tersebut, sehingga dapat dijadikan untuk memperbaiki meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Veitzhan Rivai (2011:312) Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, insentif, dan lain-lain
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan
4. Untuk menjaga tingkat kinerja
5. Meningkatkan motivasi kerja
6. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa
7. Sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.

2.1.6.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Veitzhal Rivai (2011:563) kegunaan penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Bagi Karyawan

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
- d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
- e. Peningkatan pengertian nilai pribadi

2. Bagi Penilai

- a. Meningkatkan kepuasan kerja
- b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
- c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari manajer ataupun karyawan
- d. Bisa mengidentifikasi kesempatan rotasi karyawan

3. Bagi Perusahaan

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada di dalam perusahaan
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi
- c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

2.1.6.6 Peningkatan Kinerja Pegawai

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22) dalam rangka peningkatan kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan
 - b. Mengidentifikasi melalui karyawan
 - c. Memperhatiakn masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki kesalahan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
 - b. Menentukan tingkat keseriusan
 - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri
 - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut
 - e. Melakukan rencana tindakan tersebut
 - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut adalah teratasi atau belum
 - g. Mulai dari awal apabila perlu
 - h. Melakukan evaluasi
 - i. Mengembangkan rencana lain yang telah disepakati

2.1.6.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi. Pengukuran dapat dilakukan terhadap

masukan (*input*) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (*output*), proses, hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja.

1. Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai

Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Waktu
- d. Biaya

2. Dimensi Perilaku Kerja

Dimensi Perilaku Kerja diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu:

- a. Orientasi Pelayanan
- b. Integritas
- c. Komitmen
- d. Disiplin
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Peneliti terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah

dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu disiplin kerja, konflik kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ardansyah, Wasilawati (2014) mengenai Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah (Jurnal Ilmu Manajemen)	Terdapat pengaruh positif Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	Disiplin Kerja Kinerja Pegawai	Tidak meneliti pengawasan. Penelitian dilaksanakan di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah
2	Agung Setiawan (2013) mengenai Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang (Jurnal Manajemen)	Disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan	Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	Tidak meneliti motivasi . Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang
3	Rinoldy Z.(2013) mengenai Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Peternakan dan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi	Adanya pengaruh positif yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Disiplin kerja Kinerja karyawan	Tidak meneliti kemampuan kerja. Penelitian dilakukan pada pegawai Dinas Pertanian Peternakan dan Perikanan dan

	(Jurnal Manajemen SDM)			Kehutanan Kota Jambi
4	Puji Lestari (2014) mengenai Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Gudang di PT. Dua Kelinci Pati (Jurnal Ilmu Manajemen)	Disiplin Kerja dan Konflik Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dua Kelinci Pati	Disiplin Kerja Konflik Kerja Kinerja Karyawan	Tidak meneliti kompensasi. Penelitian dilakukan di PT. Dua Kelinci Pati
5	Ahiruddin (2011) mengenai Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan CV. Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung (Jurnal Manajemen)	Adanya pengaruh positif dan hubungan yang signifikan antara variabel Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung	Konflik Kerja Kinerja Karyawan	
6	Abdul Aziz (2016) mengenai Pengaruh Konflik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan PT ISS Indonesia di Universitas Mercu Buana (Jurnal Manajemen)	Konflik dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Karyawan PT ISS Indonesia	Konflik Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	

Sumber: Diolah oleh penulis (2017)

Berdasarkan tabel posisi penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang disiplin kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ulasan mengenai penelitian terdahulu diatas :

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara disiplin kerja dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah, Wasilawati (2014) meneliti pengaruh disiplin kerja dan pengawasan terhadap kinerja pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kinerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil dan pembahasan dengan menggunakan rumus koefisien korelasi product moment dapat disimpulkan bahwa pengawasan mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, disiplin kerja mempunyai hubungan dalam kategori sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK, serta pengawasan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai hubungan sangat tinggi dan positif dengan kinerja KSK Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa kinerja KSK 86,7% dipengaruhi secara bersama-sama oleh pengawasan dan disiplin kerja dan sisanya 13,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil dan pembahasan dengan pendekatan regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK yang ditunjukkan oleh koefisien regresi b_1 sebesar 0,564; disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja KSK yang ditunjukkan oleh koefisien regresi b_2 sebesar 0,568. Dari kedua variabel bebas yang diteliti yaitu pengawasan dan disiplin kerja, maka dalam meningkatkan kinerja KSK Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah adalah dengan meningkatkan faktor

disiplin kerja KSK dan memperbaiki mekanisme pengawasan pimpinan, baik pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung.

Penelitian yang dilakukan oleh Agung Setiawan (2013) di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil analisis pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Pertama disiplin kerja secara simultan dan parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya jika disiplin kerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang tinggi maka belum tentu meningkatkan Kinerja para karyawannya. Walaupun disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan akan tetapi Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan tidak setengah-setengah dalam menerapkan kedisiplinan pada karyawannya.

Hal ini terbukti pada saat penulis melakukan observasi dalam rangka penyebaran kuesioner, semua karyawan mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan, jam istirahat, dan jam pulang, serta atribut perlengkapan yang digunakan karyawan baik yang PNS (Pegawai Negeri Sipil) maupun yang bukan PNS. Adapun sanksi bagi yang melanggarnya elah disepakati oleh segenap pengurus instansi, jadi semua karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuhuruan Malang yang melanggar aturan akan dikenakan sanksi yang berlaku tanpa pandang bulu. Dengan adanya disiplin kerja karyawan tingii maka tujuan dan fungsi dari rumah sakit sendiri akan berjalan baik pula.

Pada penelitian sebelumnya, Rinoldy Z (2013), meneliti pengaruh disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Peternakan dan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi. Hasil pengujian hipotesis (H1) menunjukkan bahwa disiplin kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Peternakan dan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi. Karyawan yang disiplin dan terus termotivasi serta memiliki kemampuan dalam tugas dan pekerjaan mereka maka besar kemungkinan setiap tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Puji Lestari (2014) mengenai pengaruh disiplin kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan bagian gudang di PT. Dua Kelinci Pati berdasarkan hasil pembahasan nilai korelasi jalur dengan koefisien

a. Hasil korelasi dengan menggunakan analisis jalur dengan koefisien jalur $R_{X1.X2} = 0,792$ menunjukkan bahwa korelasi antara disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 0,792 yang berarti pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja kuat dengan arah korelasi searah.

b. Hasil korelasi dengan menggunakan analisis jalur dengan koefisien jalur $R_{YX2} = 0,788$ yang berarti pengaruh antara konflik kerja terhadap kinerja kuat dengan arah korelasi searah; Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, penulis memberikan saran sebagai berikut : Disiplin kerja di PT. Dua Kelinci Pati secara umum dalam kategori baik. Walau demikian dipikirkan cara dan metoda yang lebih tepat agar motivasi pegawai secara keseluruhan meningkat sehingga kinerja pegawai akan lebih baik lagi, yang pada akhirnya tujuan organisasi bisa dicapai

dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahiruddin (2011) mengenai pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan CV. Bina Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung menjelaskan hasil dari analisa data diketahui bahwa koefisien korelasi product moment yang dihasilkan adalah $r = 0,982$ hasil analisis tersebut jika dibandingkan dengan harga-harga kritis pada tabel product moment untuk $n = 20$ sebesar 0,561 jelas terlihat bahwa variabel konflik mempunyai hubungan yang kuat dengan variabel kinerja karyawan pada CV. Bima Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung. Sedangkan dari hasil perbandingan nilai r dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel konflik dengan variabel kinerja diaman nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, yaitu $0,982 > 0,561$ pada tingkat signifikan 0,01 untuk $n = 20$, dengan demikian maka kedua variabel mempunyai tingkat hubungan yang sangat kuat. Bahwa berdasarkan hasil perhitungan yang dibuat, untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t didapat t_{test} sebesar 22,058 sementara itu untuk harga-harga kritis t_{tabel} adalah 2,552 yang berarti bahwa $t_{test} > t_{tabel}$ yaitu $22,058 > 2,552$ dengan nilai kritis $n - 20 = 12$ dengan taraf signifikan 0,01. Artinya dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dari variabel konflik terhadap variabel kinerja karyawan CV. Bima Cipta Nusa Perkasa Bandar Lampung.

Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Abdul Aziz (2016), dengan judul Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia di Universitas Mercu Buana menjelaskan hasil dari analisa data diketahui bahwa koefisien korelasi product moment yang dihasilkan adalah $r = 0,980$ hasil analisis

tersebut jika dibandingkan dengan harga-harga kritis pada tabel product moment untuk $n = 20$ sebesar 0,559 jelas terlihat bahwa variabel disiplin mempunyai hubungan yang kuat dengan variabel kinerja karyawan pada PT ISS Indonesia di universitas Mercu Buana. Sedangkan dari hasil perbandingan nilai r dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara variabel disiplin dengan variabel kinerja di mana nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, yaitu $0,980 > 0,559$ pada tingkat signifikan 0.01 untuk $n = 18$, dengan demikian maka kedua variabel mempunyai tingkat hubungan yang sangat kuat. Bahwa berdasarkan hasil perhitungan yang dibuat, untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t didapat t_{test} sebesar 22,056 sementara itu untuk harga-harga kritis t_{tabel} adalah 2,550 yang berarti bahwa $t_{test} > t_{tabel}$ yaitu $22,056 > 2,550$ dengan nilai kritis $n - 18 = 10$ dengan taraf signifikan 0,01. Artinya dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dari variabel disiplin terhadap variabel kinerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek penting dalam perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan perlu memperhatikan manajemen sumber daya manusia agar mencapai kinerja yang lebih optimal karena kelangsungan setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan tergantung pada kinerja karyawan. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan

adanya kinerja yang tinggi dari setiap karyawannya. Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi dengan adanya Disiplin Kerja. Kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan. Konflik terhadap organisasi saat ini dianggap sebagai hal yang tidak dapat dihindarkan karena individu dan organisasi saling bergantung untuk mencapai satu tujuan yang diinginkan. Namun demikian, jangan sampai konflik dalam pekerjaan yang terjadi dapat merusak organisasi karena konflik yang tidak dikendalikan secara efektif dapat membuat keseimbangan dalam organisasi terganggu yang akhirnya pencapaian tujuan tidak tercapai. Kinerja akan sulit dicapai tanpa adanya disiplin kerja dari setiap pegawai yang ada di dalamnya. Karena tidak ada keberhasilan tanpa disiplin, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong semangat kerja pegawai lebih tinggi lagi sehingga dengan demikian tujuan perusahaan, organisasi dan instansi perusahaan dapat terwujud.

2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap pegawai dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi, tujuannya supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai apa yang telah ditetapkan perusahaan, organisasi dan instansi pemerintahan. Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, organisasi dan instansi

pemerintahan, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat kinerja pegawai. Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu mencapai kinerja yang optimal. Jadi, disiplin kerja sepatutnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan instansi. Pengaruh tersebut diperkuat oleh pernyataan Malayu S.P Hasibuan (2012:193) mengenai hubungan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan instrumen yang penting dalam menunjang kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Agung Setiawan dan Rinoldy (2013), menunjukkan bahwa disiplin kerja yang tinggi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ardansyah dan Wasilawati (2014), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja memegang peranan penting dalam organisasi, karena secara langsung dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pada hakekatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah perpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu organisasi mengalami kerugian. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai. Jadi, pihak manajemen dapat

menangkap gejala-gejala dan indikator-indikator konflik yang berdampak konstruktif dan konflik yang berdampak destruktif. Pihak manajemen harus benar-benar jeli dalam melihat, memperhatikan dan merasakan perilaku-perilaku pegawainya agar konflik yang negatif dapat ditekan. Konflik bisa menimbulkan dampak negatif misalnya, melemahnya hubungan antar pribadi, timbulnya sikap marah, perasaan terluka, keterasingan. Menurut Veithzal Rivai (2011:509) hubungan antara konflik kerja dan kinerja karyawan yaitu Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif.

Kinerja organisasi merupakan kolektivitas dari kelompok-kelompok yang ada didalamnya sedangkan kinerja kelompok tidak terlepas dari kinerja para individu yang ada didalamnya. Selain itu, adanya kreativitas, inovasi-inovasi yang timbul yang akhirnya memacu perkembangan dalam diri pribadi karyawan secara tidak langsung akan menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian yang telah dilakukan oleh Ahiruddin (2011) dan Puji Lestari (2014) adanya pengaruh positif dan hubungan yang signifikan antara variabel konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

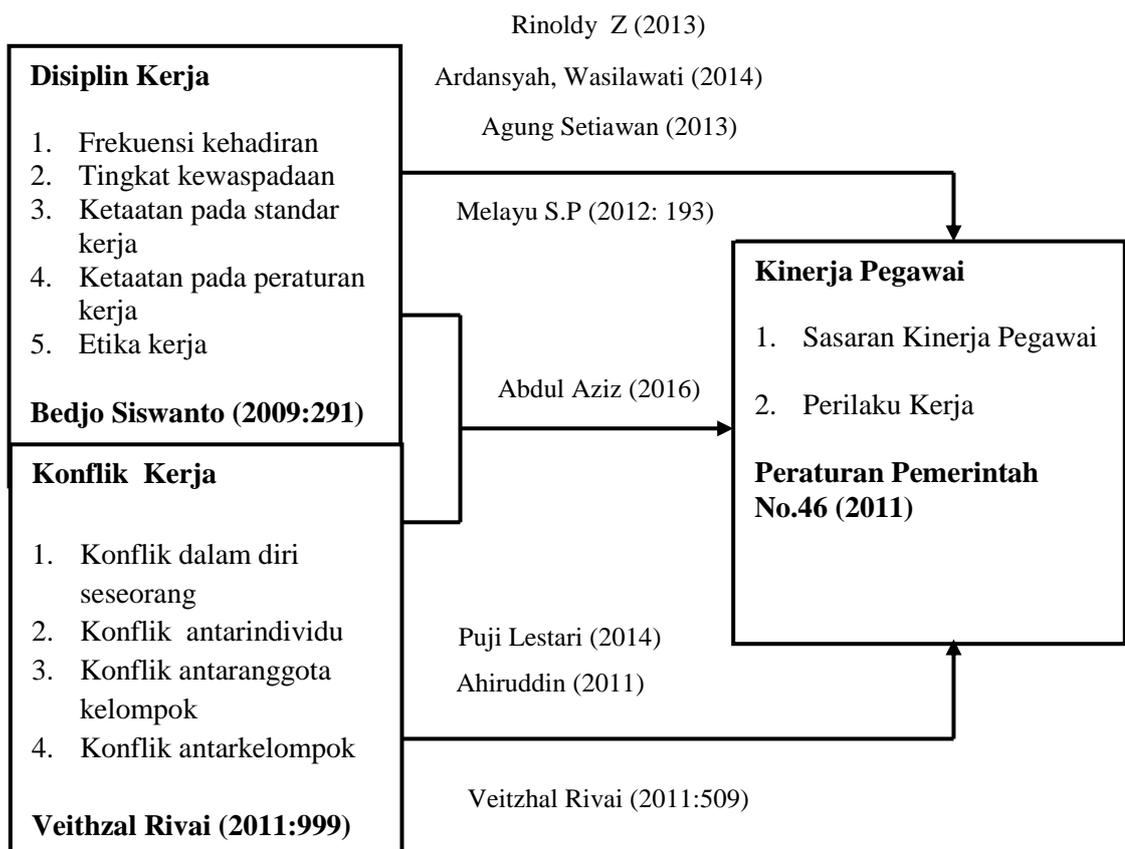
2.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dalam upaya meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu adanya manajemen konflik yang baik yang mendukung dan sumber daya manusia yang

ada di dalam instansi tersebut memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Konflik kerja tidak harus selalu dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat bagi organisasi atau instansi. Kesadaran pegawai akan tugas serta tanggung jawabnya serta patuh dan taat terhadap aturan yang telah ditetapkan sebuah instansi merupakan cerminan tingkat kedisiplinan pegawai. Kinerja akan sulit dicapai tanpa adanya disiplin kerja dari setiap pegawai yang ada di dalamnya. Karena tidak ada keberhasilan tanpa disiplin, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan adanya manajemen konflik yang baik dan disiplin kerja yang tinggi dapat mengarahkan kemampuan, keahlian dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas kewajiban atau dengan kata lain kinerja pegawai akan lebih baik lagi. Penelitian yang dilakukan Puji Lestari (2014) dan Abdul Aziz (2016), menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan variabel konflik kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Semakin tinggi konflik yang terjadi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan paparan hasil penelitian dapat dikemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh keahlian dan kemampuan dari pegawai itu sendiri dan mempunyai disiplin kerja yang baik. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dan kinerja orang yang bekerja di dalamnya, jika kinerja setiap pegawai yang ada di dalam suatu organisasi baik, maka kinerja organisasi juga

akan baik. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat sebuah paradigma penelitian yang penulis buat dengan terdiri atas dua variabel independen dan satu variabel dependen. Apabila digambarkan dalam skema, maka paradigma penelitian ini akan tampak sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, penulis dapat mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh disiplin kerja dan konflik terhadap kinerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
- b. Terdapat pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai