

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

#### A. Kinerja Pegawai

##### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Beberapa ahli mendefinisikan kinerja pegawai sebagai berikut:

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016:67) "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Menurut Wibowo (2014:7) "Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang di capai dari pekerjaan tertentu". Menurut Sedarmayanti (2016:260) "Kinerja 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 sejarah konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah di tentukan)".

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dengan membandingkan standar yang telah ditentukan dan melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

##### 2. Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil karya pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya, standar,

target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Wibowo (2014:231), untuk dapat membantu dalam membantu sistem ukur kinerja, *review* dapat dihadapkan pada enam pedoman antara lain pengukuran mendorong perilaku, mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian, sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara, memastikan kegunaan dan relevansi, mengembangkan ukuran dan sistem terkait, serta mudah dan cepat dipahami.

Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengukuran mendorong perilaku, ini dapat bersifat baik atau buruk. Untuk itu, perlu dipastikan bahwa mengukur sesuatu yang benar-benar membantu mencapai sasaran kinerja yang diharapkan.
- b. Mengukur hasil pekerjaan nyata dan pencapaian, dan juga faktor dalam proses mempengaruhi hasil kerja dan penyelesaian.
- c. Sistem pengukuran kinerja memerlukan biaya untuk mengembangkan dan memelihara. Dengan demikian, perlu memfokuskan pada beberapa pengukuran yang kritis.
- d. Untuk memastikan kegunaan dan relevansi, pengukuran kinerja spesifik perlu dikaitkan pada pengguna spesifik berdasarkan nama atau jabatan. Setiap sistem pengukuran kinerja harus mampu mengidentifikasi menurut nama, siapa yang menggunakan informasi apa, dan bagaimana dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Mengembangkan ukuran dan sistem terkait yang memberikan peringatan yang cukup atas perubahan negative. Sistem pengukuran kinerja yang baik memberikan macam informasi yang benar kepada orang yang benar pada waktu yang benar dan dalam format yang benar pula.
- f. Penyajian pengukuran kinerja harus mudah dan cepat dipahami. Penyajian harus dijaga agar sederhana, spesifikasi dan relevan.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Para pemimpin dari suatu organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya, walaupun bekerja dalam satu organisasi tentunya tingkat produktivitas mereka berbeda-beda.

Dimensi-dimensi kinerja pegawai menurut Faustino Cardoso Gomes (2003;83) adalah sebagai berikut:

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Menurut Robbins P. Stephen (2006;260), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Komitmen merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

#### **4. Penilaian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugasnya yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai

tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Untuk itulah pemberian motivasi kepada pegawai menjadi hal yang perlu dilakukan sebuah lembaga ataupun instansi guna mengoptimalkan kinerja pegawainya.

Menurut Arsyad, Azhar (2015:65) ada beberapa langkah dalam menilai kinerja pegawai yaitu :

- a. Memberikan batasan pekerjaan pegawai.
- b. Bagaimana pekerjaan itu dilakukan menetapkan ukuran kinerja, dan atasan perlu berusaha untuk menghilangkan rintangan pegawai terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.
- c. Memonitor kinerja dengan memberikan umpan balik yang terus-menerus, hal ini dilakukan agar tidak terkesan mencari kesalahan.
- d. Meninjau kembali kinerja secara resmi dapat dilakukan pada akhir tahun dengan cara kerja pada periode terhadap kinerja pegawai dan membuat rencana kerja pada metode periode berikutnya.

Seorang pegawai juga sebaiknya memiliki inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Inisiatif merupakan daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu seseorang terdapat aspek yang perlu dinilai dari kinerja pegawai.

Menurut Arsyad, Azhar (2015:181) ada beberapa hal yang perlu dinilai dan diukur melihat kinerja pegawai yaitu:

1. Penilaian prestasi (performance raining)
2. Penilaian jasa (merit rating)
3. Penilaian pegawai (employee apparsial)
4. Penilaian dinas (servis riting)

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu, latihan dan pengembangan perencanaan karir atau kenaikan pangkat serta pengupahan. Oleh karena itu informasi secara rutin kinerja seorang pegawai turut serta menentukan kebijakan di bidang perkantoran.

## 5. Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik pegawai telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka.

Menurut Robbins, P. Stephen (2016:260), indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator yaitu:

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas merupakan tingkat penggunaan Sumber Daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Komitmen merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

## **B. Konflik Internal**

### **1. Pengertian konflik**

Istilah “konflik” Secara etimologis berasal dari bahasa latin “*con*” yang berarti bersama dan “*fligere*” yang berarti benturan atau tabrakan. Pada umumnya istilah konflik sosial mengandung suatu rangkaian fenomena pertentangan dan pertikaian antar pribadi melalui dari konflik kelas nasional sampai pada pertentangan dan peperangan internasional.

Menurut Issak & Wiryawan (2015:481) konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak mempunyai persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Konflik dapat muncul diantara anggota dalam suatu bagian, departemen atau antar bagian atau departemen dan yang lainnya. Konflik mengacu pada interaksi antagonis dimana satu pihak berusaha untuk menghambat kehendak atau tujuan yang lainnya. Persaingan, yang merupakan perlombaan diantara satu individu dengan individu yang lain atau antar bagian satu dengan bagian yang lain, dapat menghasilkan dampak positif karena mendorong orang kearah kinerja yang lebih tinggi. Sebagai tambahan, beberapa konflik dalam bagian atau departemen dapat mengarah pada pembuatan keputusan yang lebih baik karena berbagai cara pandang turut dipertimbangkan. Kemungkinan juga persaingan diantara satu individu dengan individu yang lain atau antara bagian satu dengan bagian yang lain.

Dalam organisasi dapat menghasilkan dampak negatif, karena seorang individu atau suatu bagian sengaja menghambat, sehingga pembuatan keputusan tidak lebih baik dari yang diharapkan. Ada beberapa pendapat bahwa konflik yang rendah dalam sebuah organisasi justru diakibatkan oleh pembuatan keputusan yang jelek. Anggota organisasi hanya menuruti opini terkuat dimana seringkali datang dari puncak pimpinan, daripada mempertimbangkan gagasan dan solusi alternatif. Robbins, P. Stephen (2013:489) konflik merupakan proses yang dimulai ketika satu pihak merasa

bahwa pihak lain telah dipengaruhi secara negatif, atau tentang memengaruhi secara negatif yang diketahui pihak pertama.

## **2. Pengertian Konflik Internal**

Berdasarkan paham Lewis A.Coser (2010 : 87) jelas bahwa membagi konflik dalam dua jenis yaitu konflik eksternal dan internal dimana eksternal terkait dengan bagaimana konflik terjadi antara satu, dua, bahkan tiga kelompok yang berbeda, sedangkan konflik internal lebih kepada konflik yang terjadi di dalam kelompok itu sendiri, dimana masing-masing individu kelompok individu itu memiliki tujuan dan keinginan masing-masing untuk diperjuangkan, sehingga tingkat persaingan meningkat maka dapat menghasilkan konflik.

Menurut Husaini (2015 : 107) di dalam bukunya yang berjudul manajemen (teori, praktik dan riset pendidikan) mengatakan bahwa konflik adalah:

1. Pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain.
2. Konflik adalah pertentangan dengan hati nurani sendiri.  
Berdasarkan pendapat diatas, bahwa konflik internal merupakan yang muncul dalam sebuah kelompok yang memiliki hubungan yang sangat intim.

## **3. Jenis-Jenis Konflik Internal**

Macam-macam Konflik Internal Berdasarkan Pelakunya menurut Robbins , P. Stephen (2009:519) terbagi menjadi:

### **a) Konflik Personal**

Konflik yang menimpa individu dengan individu lainnya. Dalam ruang lingkup kelompok atau perusahaan, konflik ini bisa menimpa karyawan dengan karyawan atau antara karyawan dengan bos. Berbagai faktor bisa menjadi penyebabnya, misalnya kepribadian yang bertolak belakang satu sama lain, komunikasi yang tidak baik, atau sistem kepemimpinan yang buruk.

b) Konflik Intragrup

Berbeda dengan konflik personal, konflik internal lainnya dalam perusahaan dikenal juga dengan sebutan konflik intragrup. Konflik intragrup terjadinya karena ketidakharmonisan dalam satu divisi.

Penyebabnya bisa beragam, seperti job desk yang tidak merata, senioritas, atau bahkan tidak adanya cukup waktu dan ruang guna mengutarakan pendapat. Biasanya dalam kasus seperti ini semua saling menyalahkan.

c) Konflik Intergrup

Konflik yang terjadi antara divisi dengan divisi. Konflik yang terjadi antara divisi satu dengan divisi lain paling besar disebabkan oleh persaingan. Komunikasi yang tidak baik dapat menjadi penyebab lain terjadinya konflik intergrup. Misalnya, dalam dunia penerbitan terjadi konflik antara divisi redaksi dengan divisi marketing. Konflik yang terjadi ini bisa disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara kedua belah pihak sehingga masing-masing merasa dirugikan. Padahal dalam suatu perusahaan, meskipun antar divisi ingin saling menunjukkan prestasinya, namun tidak dibenarkan apabila semangat bersaing itu dijadikan alat untuk saling menjatuhkan.

#### **4. Faktor Faktor Terjadinya Konflik Internal**

Salah satu faktor penyebab konflik dapat dilihat secara khusus adalah sebagai berikut, konflik dengan diri sendiri dapat terjadi karena adanya tindakan yang bertentangan dengan hati nuraninya, ketidak pastian mengenai kebutuhan yang harus dipenuhi, konflik peranan, konflik kepribadian, dan konflik tugas diluar kemampuannya. Menurut Siswandi (2016:128) faktor yang menyebabkan terjadinya konflik internal sebagai berikut :



- a. Konflik diri sendiri dengan seseorang dapat terjadi karena perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian dan kebutuhan (konflik vertikal).
- b. Konflik diri sendiri dengan kelompok dapat terjadi karena individu tersebut mendapat tekanan dari kelompoknya, atau individu yang bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, *policy*, strategi, dan aksi organisasi.
- c. Kelompok dengan kelompok dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya. Ketidakadilan kelompok lainnya, dan keserakahan kelompok lainnya (konflik primordial)
- d. Konflik antar organisasi terjadi dapat karena perebutan kekuasaan, baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elite politik).

#### 5. Cara Mengatasi Konflik Internal

Terdapat beberapa cara untuk mengatasi konflik (Soerjono Soekanto, 1990: 77-78), yaitu:

##### 1) Coercion (Paksaan)

Penyelesaiannya dengan cara memaksa dan menekan pihak lain agar menyerah. Coercion merupakan suatu cara dimana salah satu pihak berada dalam keadaan yang lemah bila dibandingkan dengan pihak lawan. Cara ini sering kurang efektif karena salah satu pihak harus mengalah dan menyerah secara terpaksa.

##### 2) Compromise

Suatu cara dimana pihak-pihak yang terlibat saling mengurangi tuntutan, agar tercapai suatu penyelesaian terhadap perselisihan yang ada.

##### 3) Arbitration

Merupakan suatu cara untuk mencapai suatu kesepakatan diantara kedua belah

pihak. Pihak ketiga mendengarkan keluhan kedua pihak dan berfungsi sebagai “hakim” yang mencari pemecahan mengikat.

#### 4) Mediation (Penengahan)

Menggunakan mediator yang diundang untuk menengahi sengketa. Mediator dapat membantu mengumpulkan fakta, menjalin komunikasi yang terputus, menjernihkan dan memperjelas masalah serta melapangkan jalan untuk pemecahan masalah secara terpadu.

#### 5) Conciliation

Merupakan suatu usaha untuk mempertemukan keinginan-keinginan dari pihak-pihak yang berselisih demi tercapainya suatu persetujuan bersama. Konsep sentral dari teori konflik adalah wewenang dan posisi yang keduanya merupakan fakta sosial. Distribusi wewenang dan kekuasaan secara tidak merata menjadi faktor yang menentukan konflik sosial secara sistematis, karena dalam masyarakat selalu terdapat golongan yang saling bertentangan yaitu penguasa dan yang dikuasai (Soetomo, 1995: 33). Teori konflik melihat apapun keteraturan yang terdapat dalam masyarakat merupakan pemaksaan terhadap anggotanya oleh mereka yang berada di atas dan menekankan peran kekuasaan dalam mempertahankan ketertiban dalam masyarakat (George Ritzer dan Douglas J. Goodman, 2008 : 153)

## 6. Indikator Konflik Internal

Indikator konflik merupakan aspek penting yang digunakan organisasi dalam mengevaluasi atau mencari tahu sesuatu yang merujuk pada konflik untuk mendapatkan penyelesaian dari masalah yang dihadapi.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:199) mengemukakan bahwa indikator konflik adalah sebagai berikut :

1. Ego manusia.  
Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya, akan menimbulkan persaingan atau konflik
2. Kebutuhan.  
Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan dan konflik.
3. Perbedaan pendapat.  
Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Hal ini terjadi karena terkadang setiap orang atau kelompok selalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat.
4. Salah paham.  
Salah paham sering terjadi di antara orang-orang yang bekerjasama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbulah persaingan atau konflik di antara individu karyawan atau kelompok.

## C. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2018:128), mengemukakan bahwa “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting”.

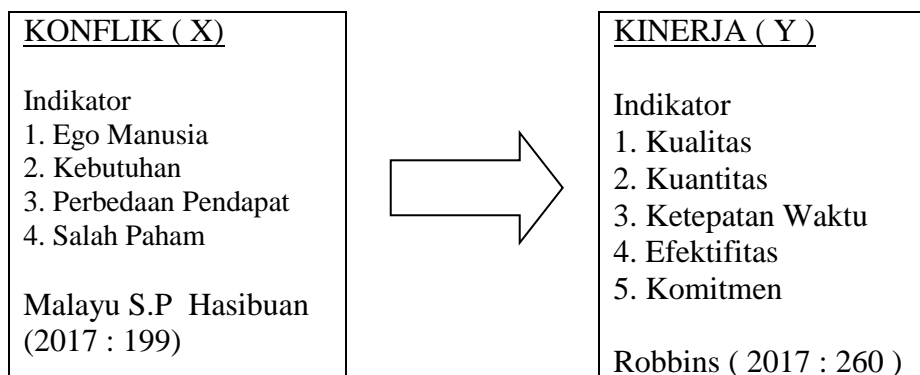
Konflik merupakan pertentangan antara diri sendiri dengan hati nurani atau dengan pihak lain yang timbul karena perbedaan status, nilai dan persepsi dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kinerja merupakan hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Konflik internal dapat menyebabkan hubungan antar pekerja tidak harmonis yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai kurang baik. Konflik antar karyawan tidak dapat dihindari seperti ego manusia yang dapat mempengaruhi kinerja yang menyebabkan kesenjangan antar pribadi seseorang dengan lingkungan dan kebutuhan pegawai lain. Sedangkan kebutuhan pegawai yang sangat tinggi dalam kinerja dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai Kantor Desa Sukadadi .

Dengan memperhatikan segala faktor yang berkaitan dengan konflik maka dapat dilihat bahwa konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari penjelasan diatas, dapat digambarkan sebuah bagan kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2018:143) mengemukakan bahwa "Hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian". Hipotesis yang dapat dibuat berdasarkan pemaparan dalam perumusan masalah dan teori adalah :

Ada pengaruh konflik internal terhadap kinerja pegawai di kantor Desa Sukadadi Kecamatan Gedong Tataan tahun 2020 .