

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai konflik antar individu, Motivasi Kerja dan Kinerja telah banyak dilakukan oleh peneliti lain, yang dapat menjadi rujukan dalam penelitian ini. berikut penelitian-penelitian terdahulu :

Tabel 2.1  
Penelitian-penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Agung Surya Dwianto (2019)	Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. YKT Gear Indonesia	Konflik Dan Kinerja Karyawan	Regresi Linier	Konflik memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Artinya kenaikan satu poin pada Konflik, maka akan mengakibatkan naiknya Kinerja Karyawan pada PT. YKT Gear Indonesia
2	Andri Ramadhan Walangantu (2018)	Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado	Konflik Dan Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier	variabel konflik memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan

					koefisien variabel dimana konflik pengaruh yang mengarah positif dalam kinerja.
3	Virona Endila (2017)	Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Nagari Dalam Pengelolaan Keuangan Nagari di Kabupaten 50 Kota	Konflik Kerja dan Kinerja	Analisis regresi linier	konflik kerja fungsional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perangkat nagari dalam pengelolaan keuangan nagari
4	Rama Mahardika (2019)	Pengaruh Konflik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Elmer Karya Sejahtera Kabupaten Purwakarta	Konflik, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	analisis regresi	terdapat pengaruh konflik dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Elmer Karya Sejahtera Kabupaten Purwakarta secara simultan berpengaruh positif signifikan dengan hasil output pada pengujian hipotesis uji-f didapat sebesar 6,802 dengan F table sebesar 3,27. Artinya karyawan pada PT Elmer Karya Sejahtera memiliki tingkat kinerja yang tinggi sebab dipengaruhi oleh

					variable konflik dan motivasi kerja secara bersama sama
5	Aris Wurdiant (2016)	Pengaruh konflik dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Prudential di tulungagung	Konflik, motivasi dan kinerja karyawan	Regresi	konflik, motivasi dan kinerja kerja secara parsial atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Morinsola J. Oladejo (2018)	Pengaruh konflik peran keluarga kerja terhadap komitmen dan kinerja organisasi pada studi tentang Aklad konsep, Nigeria	Konflik peran keluarga kerja, komitmen karyawan, dan kinerja organisasi	Regresi linier berganda dan sederhana	Mengungkapkan pengaruh signifikan konflik peran keluarga pada komitmen karyawan dan kinerja organisasi.
7	Md. Zahid Hossain (2017)	Dampak konflik organisasi pada kinerja karyawan di Bank komersial swasta Bangladesh	Konflik organisasi dan kinerja karyawan	Regresi linier berganda	Hubungan antara pegawai dengan konflik organisasi yang berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai pada sektor perbankan Bangladesh

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Konflik

#### 1. Pengertian Konflik

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 merintangi hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain.

Rivai (2015) 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 kegiatankegiatan 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 (2014) adalah sebagai ketidaksesuaian atau perbedaan antara tujuan-tujuan yang ingin di capai atau metoda yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut

Sedangkan menurut Melayu Hasibuan (2014) 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. Macam-Macam Konflik

Menurut Winardi (2015) Dilihat dari segi pihak yang terlibat dalam konflik sebagai berikut :

- a. Konflik individu dengan individu; Konflik semacam ini dapat terjadi antara individu yang satu dengan individu lainnya. Misalnya, antara individu karyawan dengan bos, karyawan dengan karyawan, ketua dengan sekretaris, dan masih banyak lagi lainnya
- b. Konflik individu dengan kelompok; Konflik semacam ini biasanya terjadi antara pimpinan dengan bawahanbawahannya, atau antara guru dengan para siswanya.
- c. Konflik kelompok dengan kelompok; Konflik yang satu ini biasa terjadi dalam sebuah sepak bola, maupun antar kelompok motor. Biasanya suporter A akan berkonflik dengan suporter dari tim lain, jika timnya mengalami nasib yang kurang beruntung.

## 3. Indikator Konflik Antar Individu

Winardi (2015) membagi konflik menjadi 2 macam, yaitu :

- a. Konflik Fungsional :
  - 1) Bersaing untuk meraih prestasi.
  - 2) Pergerakan positif menuju tujuan.
  - 3) Merangsang kreatifitas dan inovasi.
  - 4) Dorongan melakukan perubahan.
- b. Konflik Disfungsional
  - 1) Mendominasi diskusi.

- 2) Tidak senang bekerja dalam kelompok.
- 3) Benturan kepribadian.
- 4) Perselisihan antar individu.
- 5) Ketegangan

### **2.2.2 Motivasi Kerja**

#### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja sering dipakai untuk menyebutkan motivasi dalam lingkungan kerja. Dalam manajemen sering dipakai untuk menerangkan motivasi yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Batasan motivasi sebagai proses dimana perilaku digerakkan dan diarahkan. Batasan tersebut bisa diartikan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif. Dapat pula diartikan sebagai keadaan menjadi motif. Batasan ini menyebabkan motivasi kerja yang dalam psikologi karya biasa disebut pendorong semangat kerja (Yukl, 2005) dalam As'ad (2014)

Menurut Wibowo (2014) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu.

Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. (Robbins, 2014). Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan,

dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. (Hasibuan, 2012)

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh sebuah tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif yang merupakan asal dari kata motivasi. (Mathis dan Jackson, 2016)

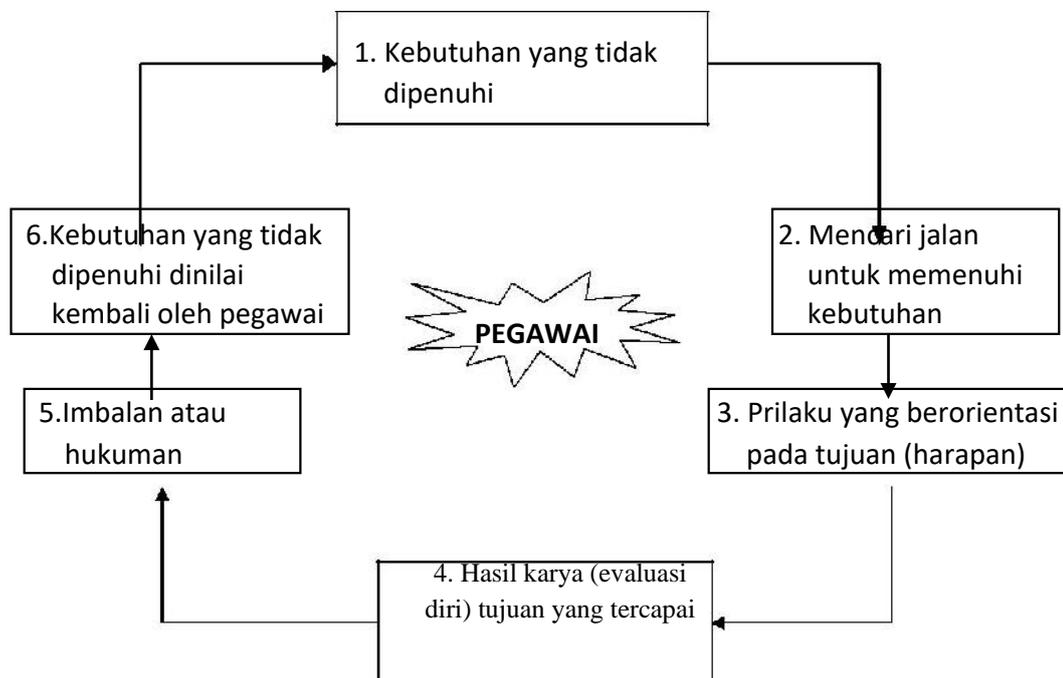
Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah Keinginan yang muncul dari dalam seorang individu untuk bertindak dan melakukan sesuatu hal untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Handoko (2012) pandangan sistem mengenai motivasi dalam organisasi bahwa motivasi kerja seorang karyawan sebagai suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung antara yang satu dengan yang lainnya, tetapi bila berbagai elemen tersebut berinteraksi maka akan membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh. Motivasi kerja seorang karyawan akan terbangun oleh lingkungan kerja secara internal dan eksternal, jika lingkungan kerja mendukung, akan membuat kinerja karyawan meningkat dalam memberikan kualitas pelayanan.

Motivasi secara sederhana dapat diartikan "*Motivating*" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan,

instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan (Siagian, 2012). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2012).

Pandangan sistem mengenai motivasi ini memberikan manajer suatu cara dalam memandang motivasi para karyawan sebagai suatu keseluruhan dan sebagian bagian dari pengarahan dan pengembangan organisasi. Menurut Hasibuan (2012) proses motivasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Pelaksanaan motivasi memerlukan penerapan prinsip-prinsip motivasi, yang menurut Hasibuan (2012) dibedakan sebagai berikut. Prinsip mengikut sertakan bawahan. Diberi kesempatan dalam memberikan ide-ide, gagasan- gagasan, pembuatan keputusan-keputusan,

para pegawai mereka ikut bertanggung jawab dan disiplin kerja meningkat.

## 2. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2013) indikator motivasi kerja yaitu :

- a. Gaji (*salary*). Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat memberikan kekuatan baru kepada tenaga kerjanya atau meningkatkan produktivitas, jika tidak memiliki system gaji yang realitis dan gaji bila digunakan dengan benar akan memotivasi pegawai. Agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dalam pemberian gaji harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum.
- 2) Ketepatan pembayaran gaji.
- 3) Pemberian bonus atau insentif harus menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- 4) Selalu ditinjau kembali.
- 5) Mencapai sasaran yang diinginkan.
- 6) Mengangkat harkat kemanusiaan.
- 7) Berpijak pada peraturan yang berlaku.

- b. Kebijakan dan Administrasi. Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap pegawai
- c. Kondisi kerja. Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri. Sebanyak 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja
- d. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai

sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil performace yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang, biasanya tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerdayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja

- e. Peluang untuk maju. Peluang untuk maju (advance) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja
- f. Pengakuan atau penghargaan (recognition). Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan

bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi, ingin dirinya dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya).

- g. Keberhasilan (achievement). Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (achievement) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- h. Tanggung jawab. Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-

baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi atau organisasi, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan- kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tanggung jawab.

Menurut Malthis dan Jackson (2012), kerja adalah usaha yang ditunjukkan untuk memproduksi atau mencapai hasil. Dan pekerjaan adalah pengelompokan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang merupakan penugasan kerja total untuk karyawan. Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* dari karyawan yang didasarkan pada hasil, proses dan sikap kerja karyawan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil akhir seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode tertentu yang dapat diukur berdasarkan ukuran yang berlaku dalam organisasi tersebut.

## 2. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2013), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

Malik dan Ghafoor (dalam Golung, 2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya tergantung pada banyak faktor seperti motivasi kerja karyawan, kepuasan karyawan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, struktur organisasi dan lain-lain

### 3. Indikator kinerja

Indikator kinerja menurut Robbins, (2012) sebagai berikut:

a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) 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.

d) Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

f) Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

#### **2.2.4 Pengaruh Antar Variabel**

##### **1. Pengaruh konflik antar individu terhadap Kinerja**

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 (2015) 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.

Hasil Penelitian Dwianto (2019) Konflik memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Artinya kenaikan satu poin pada Konflik, maka akan mengakibatkan naiknya Kinerja Karyawan pada PT. YKT Gear Indonesia

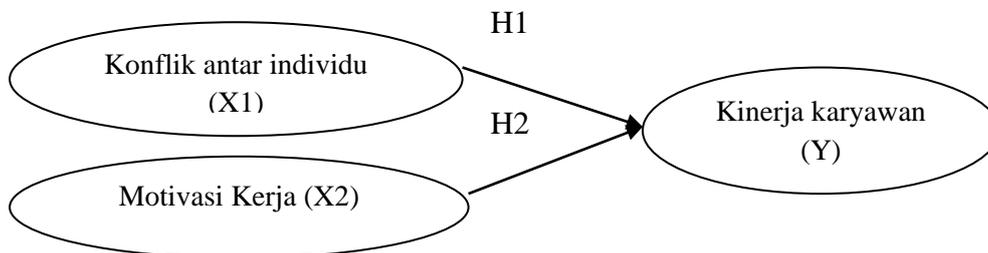
## 2. Pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja

Motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2012). Ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Penelitian Mahardika (2019) membuktikan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Elmer Karya Sejahtera Kabupaten Purwakarta

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Proses motivasi yang menunjukkan kebutuhan yang tidak terpenuhi akan meningkatkan tegangan dan memberikan dorongan pada seseorang dan menimbulkan perilaku. kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan

menghasilkan kinerja yang tinggi, dengan demikian kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptua

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka penelitian maka dapat ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Diduga konflik antar individu berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap positif signifikan ki  
karyawan