

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Beberapa sub bab yang dipaparkan pada landasan teori ini adalah : (1) Kepemimpinan meliputi: (a) Pengertian Kepemimpinan; (b) Gaya kepemimpinan; (c) Fungsi kepemimpinan; (d) Indikator kepemimpinan; (2) konflik meliputi: (a) Pengertian Konflik; (b) Jenis-jenis konflik; (c) Faktor mempengaruhi konflik; (d) Manajemen konflik; (e) Dampak terjadinya konflik; (f) Indikator Konflik; (3) Disiplin kerja; (4) Disiplin Kerja dan Kinerja; (5) Kinerja meliputi: (a) pengertian Kinerja; (b) Faktor-faktor mempengaruhi kinerja; (c) Penilaian kinerja; (d) Penilaian Kinerja Guru.

1. Kepemimpinan

a) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok, mempengaruhi interpretasi pengorganisasian untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok dari orang-orang di luar organisasi.

Menurut Martoyo (2007:191) kepemimpinan adalah inti manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai sasarannya apabila ada kepemimpinan. Sedangkan memimpin hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok. Tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Sedangkan menurut Kartono (2008:89) pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan kelebihan disatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan itu bersifat

spesifik, khas, diperlukan bagi suatu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, serta cocok dengan situasi dan zamannya.

Selanjutnya menurut Ivancevich dan Matteson (2008:214) kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh lingkungan atau lokasi organisasi, harus menghasilkan efek bermakna dan dampak lingkungan pada pencapaian tujuan yang menantang. Sudarmanto (2009:133) kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan didalam suatu organisasi.

b) Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang tanggap, kritis dan berani dalam mengambil keputusan strategis untuk mencapai organisasi yang kompetitif. Seorang pemimpin harus mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut gaya (*style*) kepemimpinan.

Berikut ini adalah model gaya kepemimpinan menurut Robbins (2008 : 90) :

1) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Dengan demikian kepemimpinan transaksional dapat diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan memotivasi setiap tugas yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota dalam organisasi.

2) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai pada pendekatan transaksional.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah tercapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan pada anggota agar mereka bergerak secara bersungguh-sungguh menuju tujuan bersama dengan mengesampingkan kepentingan atau keadaan personalnya.

3) Gaya Kepemimpinan *Laissez faire*

Kepemimpinan *laissez faire* dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. *Laissez faire* adalah model yang paling pasif sehingga dianggap paling tidak efektif.

Jadi, pemimpin *Laissez faire* yakni memberikan kebebasan kepada orang lain, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang direncanakan dengan bebas sesuai dengan kehendak yang diinginkan oleh anggota dalam organisasi.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik karena tidak semua gaya (*style*) kepemimpinan bisa langsung diimplementasikan pada kondisi organisasi tertentu secara bersamaan. Oleh karenanya setiap pemimpin harus melakukan identifikasi situasi organisasi agar mampu mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang sesuai.

c) Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan suatu fungsi yang sangat penting dalam keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Fungsi-fungsi kepemimpinan menurut Ramadhani (2016:29-30) yaitu:

1) Pimpinan sebagai penentu arah

Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Perumus dan penentu strategi dan taktik tersebut adalah pimpinan dalam organisasi tersebut (Ramadhani 2016:29).

Pemimpin sangat dibutuhkan sebagai penentu arah dalam organisasi agar tidak saling tumpang tindih dalam memberikan arahan pada sesama anggota, dan menjadi sebagai patokan arah untuk mencapai suatu tujuan yang direncanakan dalam suatu organisasi.

2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi

Pimpinan puncak organisasi berhak menjadi wakil dan juru bicara resmi organisasi dalam membangun hubungan dengan pihak eksternal (Ramadhani 2016:29).

Jadi pemimpin sebagai wakil atau juru bicara dalam suatu organisasi berfungsi membangun hubungan atau sebagai koordinator dengan pihak pihak agar dapat terjalinnya hubungan yang positif dan saling menguntungkan dari pihak internal maupun pihak eksternal.

3) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif

Salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif. Timbulnya perselisihan, perbedaan paham dan konflik disebabkan oleh tidak adanya komunikasi efektif antara pihak-pihak yang saling berhubungan (Ramadhani 2016:29).

Pemimpin sebagai komunikator yang efektif adalah berkomunikasi dengan bawahan agar tidak terjadinya multitafsir atau kesalah pahaman antar bawahan mengenai tugas maupun tanggung jawab yang diberikan oleh seorang pemimpin.

4) Pemimpin Sebagai Mediator

Peran pimpinan sebagai mediator difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam satu organisasi (Ramadhani 2016:30).

Selain pemimpin menjadi komunikator efektif, pemimpin juga sebagai mediator dalam penyelesaian konflik yang terjadi pada antara anggota dengan anggota agar konflik dapat terpecahkan dengan jalan yang terbaik dan menemukan solusi untuk masalah yang dihadapi.

5) Pemimpin Sebagai Integrator

Peran pimpinan sebagai penghubung antar kalangan anggota organisasi agar selalu terarah dalam penciptaan lingkungan organisasi yang positif (Ramadhani 2016:30).

Jadi pemimpin juga memiliki fungsi sebagai integrator yakni penghubung antar anggota organisasi agar tetap fokus dan terarah dalam mencapai tujuan organisasi sehingga dapat menciptakan lingkungan organisasi yang positif dan nyaman dalam penyelesaian tugas.

Pemimpin sebagai penentu arah selalu dibutuhkan ketika para pelaku organisasi sudah mulai keluar dari arah yang ditentukan, jika tidak mampu meluruskan kembali maka akan menimbulkan konflik diinternal organisasi. Pemimpin akan selalu berada di depan dalam segala hal terutama ketika ada momen penting sebagai wakil dan juru bicara dialog dengan pihak eksternal, ketika hal ini tidak mampu dilaksanakan dengan baik maka akan muncul saling melempar tanggung jawab antar anggota organisasi sehingga muncul konflik baru. Mediator yang paling baik adalah pemimpin karena sudah dipilih oleh anggota, jika fungsi ini tidak berjalan maka akan sulit menyelesaikan konflik organisasi dikarenakan tidak ada yang menjadi penengah dan bersikap netral antara kedua belah pihak.

Pemimpin adalah penghubung antar anggota organisasi sekaligus kontrol dalam segala hal karena harus memastikan bahwa semua lini berjalan dengan baik dan sudah sesuai dengan arah tujuan yang ditentukan diawal, jika hal ini tidak berjalan sebagaimana mestinya maka bisa dipastikan bahwa tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tidak bisa sepenuhnya bisa dijalankan atau bahkan tidak sama sekali. Pada dasarnya pemimpin merupakan *key person* dalam merencanakan arah, tujuan, strategi dalam mengelola organisasi, mampu menggerakkan bawahan atau pegawai dengan baik agar mencapai kinerja yang diharapkan, dan mampu menjalankan fungsi pengawasan agar semua komponen dalam organisasi tetap berjalan sesuai tujuan yang telah ditentukan, serta menjadi penghubung organisasi yang dibawah dengan organisasi lain.

Berdasarkan hasil penelitian yuniaty (2013:1) fungsi seorang pemimpin dalam menyelesaikan konflik dapat ditempuh dengan berbagai cara : pertama , apabila konflik terjadi karena muncul dari dalam dirinya sendiri yang dapat meresahkan bagi orang yang berhubungan dengan dirinya yaitu :memberikan berberapa saran yang membuat rasa percaya diri timbul, memberikan kesempatan bawahan untuk merenung dan instropeksi, kedua, apabila konflik terjadi antar individu strategi yang dapat digunakan adalah dengan menghindari konflik, memecahkan masalah melalui sikap kooperatif, mempersatukan tujuan dan menghindari konflik agar tidak merusak perkembangan di daam organisasi.

d) Indikator–indikator Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus memiliki indikator-indikator dalam proses kepemimpinannya. Hal ini sangat penting agar target organisasi dapat terukur dengan jelas. Indikator-indikator kepemimpinan tersebut menurut Delti (2015:497) adalah : kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar dan ketegasan.

- 1) Kemampuan analitis : kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, mantap dan menjadi prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang (Delti 2015:497).
Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan analitis dengan kata lain kemampuan analitis harus tercermin pada kemampuan diagnostik yang tepat sehingga keputusan yang diambil tepat untuk menyelesaikan permasalahan.
- 2) Keterampilan berkomunikasi : memberikan perintah, petunjuk, pedoman, dan nasihat (Delti 2015:497).
Komunikasi yang baik yang harus dimiliki oleh pemimpin sangatlah penting karena berkaitan dengan tugasnya mempengaruhi, membimbing, mengarahkan

dan mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 3) Keberanian : semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya (Delti 2015:497).

Keberanian haruslah menjadi bagian dari gaya hidup dan pola kerja seorang pemimpin, pemimpin yang berani tidak akan membiarkan kesulitan apapun menahan atau menghalangi niat, untuk bertindak dan melakukan sesuai misi dan keyakinan.

- 4) Kemampuan mendengar : sifat pemimpin dalam mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya (Delti 2015:497).

Selain pandai berkomunikasi pemimpin juga harus memiliki kemampuan mendengar, sifat pemimpin yang selalu mau mendengar pendapat atau saran dari orang lain termasuk bawahan akan dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh bawahan, karena mereka merasa dihargai dan dengarkan, selain itu pemimpin yang memiliki kemampuan mendengar akan sangat dihargai oleh bawahannya.

- 5) Ketegasan

Menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin (Delti 2015:497).

Ketegasan juga sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebab agar bawahan tidak semena mena dan tugas yang diberikan akan selesai tepat waktu. Pemimpin yang memiliki sifat tegas akan membuat bawahan akan disiplin dalam setiap penyelesaian tugasnya.

Sedangkan indikator kepemimpinan yang paling mendasar menurut Uno (2009:58) adalah :

- 1) Menantang proses
Pimpinan selalu mencari kesempatan atau peluang dalam upaya memajukan organisasi.
- 2) Memberi inspirasi
Pimpinan menggambarkan masa depan organisasi atau memaparkan rencana dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan kepada bawahan. Selain itu, pimpinan juga membantu orang lain atau pegawai dalam upaya pencapaian tujuan.
- 3) Memungkinkan orang lain untuk bertindak
Mempercepat kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, serta pegawai satu dengan pegawai lainnya.
- 4) Membuat model pemecahan
Pimpinan dapat memberikan contoh kepada bawahan dalam memecahkan masalah disertai memberikan rencana keberhasilan kecil apabila masalah tersebut dapat diselesaikan.
- 5) Memberikan semangat
Pengakuan terhadap prestasi pegawai/bawahan merupakan salah satu bentuk motivasi terhadap bawahannya.

Dari beberapa indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan harus memperhitungkan karakteristik sumber daya manusia, kultur organisasi para pegawai, dan senantiasa mempertimbangkan faktor kepuasan kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan. Selain itu *figure* pimpinan haruslah tegas dalam menghadapi pegawai dan dinamika organisasi, mampu menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap.

2. Konflik

a) Pengertian Konflik

Keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu selalu muncul dan terjadi pada setiap organisasi. Menurut Rusdiana (2015:69), konflik organisasi merupakan interaksi antara dua pihak atau pihak yang satu sama yang lain berhubungan dan saling bergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan. Sedangkan menurut Yuniaty (2013:28) Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi

yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi kegiatan-kegiatan kerja karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Selanjutnya Menurut Wartini (2015:65) konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat (sudut pandang), baik itu terjadi dalam ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah interaksi antara satu pihak atau lebih dalam suatu organisasi yang timbul karena adanya perbedaan pendapat atau perbedaan persepsi di antara mereka.

b) Jenis-Jenis Konflik

Konflik ada beberapa jenis dari individu maupun kelompok berikut pendapat para ahli tentang jenis konflik yang ada dalam organisasi. Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi Handoko (2009:349):

1) Konflik dalam diri individu

Terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang di harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya (Handoko 2009:349).

Konflik individu terjadi saat diri sendiri tidak dapat mengatasi masalah yang dihadapi, ini akan menjadikan konflik yang akan menyebar ke pekerjaan maupun tugas yang diberikan dari atasan.

2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama

Hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan) (Handoko 2009:349).

Konflik yang terjadi antar individu disebabkan terjadinya ketidakcocokan pendapat atau ketidaksatuan pemikiran dalam mengerjakan tugas yang diberikan, sehingga akan memicu terjadinya konflik.

3) Konflik antar individu dan kelompok

Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka (Handoko 2009:349).

Konflik yang terjadi antar individu dan kelompok karena ketidaksiapan individu bekerja secara kelompok maupun ketidakcocokan antara individu yang bekerja secara berkelompok. Ini akan berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang diberikan.

4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Terjadi karena pertentangan kepentingan antar kelompok (Handoko 2009:349).

Kadang sekelompok pekerja mempunyai sudut pandang yang berbeda dengan sekelompok pekerja lain, ketidakcocokan sudut pandang antar kelompok ini akan menyebabkan konflik antar kelompok terjadi pada suatu organisasi.

5) Konflik antar organisasi

Timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam *system* perekonomian suatu negara (Handoko 2009:349).

Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Sedangkan menurut Henry dan Ongori dalam Saina (2013) terdapat dua tipe dasar konflik :

(1) Konflik Tugas. Perselisihan anggota kelompok tentang substansi diskusi disebut konflik tugas (*Task Conflict*). Konflik tugas mungkin menjadi produktif dengan cara meningkatkan kualitas keputusan dan proses berpikir kritis. Area potensial yang lain untuk konflik adalah hubungan antar pribadi di dalam organisasi. (2) Konflik Hubungan (*Interpersonal/Relationship Conflict*) istilah konflik *relationship conflict* atau konflik hubungan digunakan untuk menunjukkan perselisihan paham bahwa sebagian besar orang mengharapkan satu perselisihan kepribadian. Perselisihan ini dapat berlangsung dalam bentuk pendapat berlawanan yang berhubungan dengan karakteristik personal dari satu anggota kelompok atau mengabaikan tujuan organisasi apapun untuk menimbulkan rasa tidak suka satu anggota kelompok tertentu.

Sehingga dapat disimpulkan jenis konflik akan mempengaruhi antar individu, antara individu dengan kelompok, antar kelompok, maupun antar organisasi. Apabila konflik tidak dapat terselesaikan maka akan berdampak pada kenyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

c) **Faktor - Faktor Mempengaruhi Konflik**

Menghadapi situasi konflik orang akan berperilaku tertentu untuk menghadapi lawannya. Perilaku setiap orang akan berbeda dalam menghadapi

situasi konflik. Menurut Indriyatni (2010) ada beberapa faktor eksternal yang bisa menjadi pemicu timbulnya konflik, diantaranya adalah :

1) Komunikasi : yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan perpindahan dan pemahaman 'makna' dari satu orang ke orang lain.

Hanya dengan komunikasi segala informasi dan/ atau gagasan dapat disampaikan kepada pihak lain. Komunikasi yang tidak efektif akan berpotensi menimbulkan konflik.

2) Struktur : adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang aktivitas atau operasional kerja dari suatu perusahaan/organisasi itu dalam mencapai sasaran atau tujuan, secara struktural yang tercipta.

Adanya sesuatu yang mengganggu terlaksananya aktivitas secara sistemik akan menimbulkan konflik secara struktural. Jadi dalam setiap aktivitas maupun operasional harus terstruktur.

3) Pribadi : yaitu hal-hal yang ada pada diri pribadi orang per orang, seperti kepribadian, norma-norma yang dianut, kebiasaan hidup atau budaya.

Bila orang saling berhubungan atau berinteraksi dapat berpotensi menimbulkan konflik.

Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor eksternal yang bisa menjadi pemicu timbulnya konflik yakni yang pertama faktor komunikasi, yang kedua faktor struktur, dan yang ketiga faktor pribadi. Apabila faktor eksternal ini tidak dikelola dengan baik maka akan terjadinya konflik dalam suatu organisasi.

d) Manajemen Konflik

Salah satu cara menyelesaikan konflik yakni dengan cara memanajemen konflik itu sendiri, cara mengatur konflik agar tidak berkepanjangan. Menurut Maulana (2015:56) bahwa terdapat tiga cara dalam mengatasi konflik:

1) Stimulasi konflik

Stimulasi konflik dilakukan apabila situasi konflik yang terjadi masih berlangsung dalam taraf rendah (Maulana 2015:56).

Konflik yang terjadi tidak mengalami banyak pertentangan dari individu yang bersangkutan. Individu tersebut secara pasif menerima apa saja yang terjadi pada dirinya.

2) Pengurangan atau penekanan konflik

Pengurangan atau penekanan dalam konflik dilakukan apabila tingkat konflik yang dialami terjadi pada taraf tinggi (Maulana 2015:56).

konflik yang terjadi mengganggu kinerja individu sehingga menurunkan produktivitas pada setiap aktivitas individu tersebut. Pengurangan konflik dilakukan dengan cara mensubstitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh masing-masing peran yang dilakukan oleh individu yang bertentangan satu sama lain, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah peran agar dihadapi bersama dan dengan memberikan tugas dalam kedua peran yang ada agar dapat dikerjakan bersama dan memperoleh manfaat dari keduanya.

3) Penyelesaian konflik

Penyelesaian konflik ialah cara-cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi diantara dua belah pihak peran atau kepentingan yang saling bertentangan (Maulana 2015:56).

Penyelesaian konflik dilakukan dengan cara mencari pemecahan masalah yang dapat diterima oleh semua pihak, dimana keputusan yang diambil merupakan jalan keluar.

Sehingga dapat disimpulkan sangat penting manajemen konflik dalam organisasi agar konflik yang timbul dapat terselesaikan dan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan semestinya.

e) **Dampak Terjadiya Konflik**

Konflik yang terjadi diharapkan dapat berdampak positif, sekalipun dimungkinkan muncul pengaruh negatif bagi kelangsungan organisasi. Menurut Rusdiana (2015:199) menyatakan bahwa:

Segi positif dari konflik adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperjelas masalah, memperkaya gagasan, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama, orientasi pada tugas, mempersatukan para anggota organisasi, kemungkinan ditemukan cara penggunaan sumber daya organisasi yang lebih baik, menemukan cara memperbaiki kinerja organisasi, dapat memaksimalkan kinerja, mengadakan perubahan dan penyesuaian terhadap perkembangan iptek dan kebutuhan masyarakat, mengadakan evaluasi kerja. Adapun dampak negatif yang timbul, antara lain kerja sama antar unit kerja menjadi rusak, koordinasi semakin sulit, muncul sikap otoritarian, agresivitas individu, pertentangan yang berlarut-larut, timbul sikap apatis, motivasi kerja rendah, hasil tidak maksimal, dan sasaran tidak dapat dicapai sesuai jadwal waktu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik sangat berpengaruh erat dengan dampak yang ditimbulkan dan terjadi dalam organisasi sehingga kelangsungan hidup organisasi tergantung pada bagaimana pengelolaan konflik itu sendiri. Pengelolaan konflik yang baik adalah mampu menjadikan seolah suatu masalah menjadi peluang tersendiri untuk membenahi organisasi menjadi lebih baik, jika konflik muncul dari dalam anggota organisasi berarti ada yang harus dibenahi didalam manajemen sumber daya manusianya. Berdasarkan penelitian Rahma (2012:2) menunjukkan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, selama perbedaan cara pandang, perbedaan tujuan, kepentingan, dan perbedaan pemahaman tidak menimbulkan masalah besar antar karyawan, maka konflik antar karyawan tidak pernah terjadi.

f) Indikator Konflik

Konflik sendiri mempunyai indikator yang menentukan penyebab terjadinya konflik. Menurut Fitriana (2013:192) indikator konflik kerja adalah sebagai berikut : kesalahan komunikasi, perbedaan tujuan, perbedaan dalam penilaian atau persepsi, interpendensi aktivitas kerja, kesalahan dalam afeksi.

1) Kesalahan komunikasi

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

2) Perbedaan tujuan

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

3) Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

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

4) Interdependensi aktivitas kerja

Terdapat adanya interdependensi kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

5) Kesalahan dalam afeksi

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

Indikator konflik yang dipakai sebagai dasar dalam penelitian ini adalah sesuai dengan paradigma Fitriana (2013:192) adalah sebagai berikut: kesalahan komunikasi yaitu ada informasi yang tidak secara utuh sampai ke penerima informasi, perbedaan tujuan yaitu adanya ketidaksamaan dalam tujuan yang ingin dicapai, perbedaan dalam penilaian persepsi, interdependensi aktivitas kerja yaitu

tidak bisa kerja tanpa bantuan yang lain, dan kesalahan dalam afeksi yaitu menciptakan suasana tidak nyaman pada tempat kerja.

3. Disiplin Kerja

Disiplin lebih banyak bersumber dari diri sendiri yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam melakukan pekerjaan. Menurut Sutrisno (2009 : 86) disiplin kerja menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Rivai (2011:825) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan. Hasibuan (2012:193) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Penjelasan diatas disiplin kerja merupakan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan apabila dilanggar akan menerima sanksi yang dibuat dalam peraturan tersebut.

4) Disiplin kerja dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Wulan (2013:111) terdapat hubungan positif antara disiplin dengan kinerja. Hal ini berarti bahwa makin tinggi tingkat disiplin,

maka semakin baik pula kinerja yang dimiliki oleh guru. Sebaliknya makin rendah tingkat disiplin, maka makin buruk pula kinerja yang dimiliki oleh guru. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau instansi. Tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, organisasi atau instansi sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian kinerja yang optimal pegawai.

5. Kinerja

a) Pengertian Kinerja

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim dilakukan dalam organisasi adalah kinerja pegawai, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan organisasi.

Mangkunegara (2007:67) “kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance*. Pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Sudarma (2012) kinerja diartikan sebagai sesuatu hasil yang dikerjakan baik produk/jasa yang dihasilkan dari seseorang atau sekelompok orang. Selanjutnya Moehariono (2012:178) menyatakan “kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan sebelumnya.

b) Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Ramadhani (2016:10), kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individu yang terdiri dari: Kemampuan dan keahlian, Latar belakang dan Demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari: Persepsi, *Attitude*, *Personality*, Pembelajaran dan Motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari: Sumber daya, Kepemimpinan, Penghargaan, Struktur dan *Job design*.

Dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada yaitu yang pertama faktor individu, faktor yang kedua adalah faktor psikologis, dan yang ketiga yakni faktor organisai. Apabila semua faktor kinerja telah terpenuhi maka kinerja dalam suatu organisasi akan berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan.

c) Penilaian Kinerja

Kinerja dapat di ukur dan diketahui jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja tidak dapat diketahui keberhasilannya. Laksmi (2011:13) menyatakan bahwa ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yaitu : (1) tugas individu, (2) perilaku individu, dan (3) ciri individu. Sedangkan Menurut Afriansyah (2014:15) menyatakan ada lima dimensi yang

digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna.

Kualitas dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

Kuantitas yakni hasil kerja yang telah dihasilkan yang berbentuk jumlah, unit yang mampu diselesaikan oleh pegawai maupun karyawan.

3) Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal.

Ketepatan waktu dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

4) Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi.

Dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

5) Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Komitmen kerja merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh karyawan, dengan adanya komitmen kerja karyawan akan merasa tanggung jawab dengan pekerjaannya.

Jika beberapa penilaian di atas memberikan nilai positif maka kinerja yang dihasilkan pada organisasi tersebut telah tercapai, akan tetapi jika sebaliknya maka banyak hal yang harus diperbaiki pada organisasi tersebut.

d) Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Handoko (2014:135) mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses organisasi dalam mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan berdasarkan peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi tahun 2009 nomor 16 dalam priansa (2014:354), menegaskan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Selanjutnya menurut Barnawi dan Arifin (2014:25) menjelaskan bahwa penilaian kinerja guru pada dasarnya merupakan proses membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja ideal untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam periode tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja guru adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan menetapkan sifat-sifat yang berkaitan

dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja guru terkait dengan peran yang diembannya.

Ada tiga indikator penilaian kinerja guru Bisa disebut dengan Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) yang dikemukakan oleh Rachmawati (2014:121) meliputi: (1) rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP); (2) prosedur pembelajaran; dan (3) hubungan antar pribadi. Indikator tersebut menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru.

B. Penelitian Terdahulu

Setiawan (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Cahya Pakanindo Pekanbaru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel kepemimpinan dan konflik kerja secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Cahaya Murni Pakanindo Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Cahaya Murni Pakanindo Pekanbaru berjumlah 117 orang yang terdiri dari berbagai bagian dan seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel dengan menggunakan metode sensus sampling. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, disamping itu juga menggunakan analisis kuantitatif yaitu menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 17,0. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan, uji regresi simultan (uji-F) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan konflik kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil Uji parsial (Uji t) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial

berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, serta variabel konflik kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Reza (2010) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Muslim (2014) dengan judul Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pihak-pihak dan penyebab konflik interpersonal, strategi manajemen konflik interpersonal, pengorganisasian dalam manajemen konflik interpersonal, dan prosedur dalam manajemen konflik interpersonal. Hasil pemikiran yaitu (1) pihak-pihak yang berkonflik melibatkan individu yang ada di dalam dan di luar lingkungan sekolah dengan berbagai

penyebab konflik, (2) strategi manajemen yang digunakan (3) pengorganisasian manajemen terdiri atas dua tahap yakni penentuan pihak yang mengelola konflik dan tugas yang akan dilaksanakan dan penetapan kualitas konflik.

Wartini (2015) dengan judul *Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh strategi manajemen konflik terhadap kinerja *teamwork*. Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan di UNNES dengan pengambilan sampel menggunakan *proportional* sampling sejumlah 88 sampel. Hasil penelitian membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan strategi manajemen konflik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja *teamwork* diterima.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok, mempengaruhi interpretasi pengorganisasian untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok dari orang-orang di luar organisasi. Selanjutnya kepemimpinan ini mempunyai beberapa fungsi meliputi: pimpinan sebagai penentu arah, dimana sangat dibutuhkan sebagai penentu arah dalam organisasi agar tidak saling tumpang tindih dalam memberikan arahan pada sesama anggota, dan menjadi patokan arah untuk mencapai suatu tujuan yang direncanakan dalam suatu organisasi.

Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi adalah sebagai wakil atau juru bicara dalam suatu organisasi berfungsi membangun hubungan atau sebagai

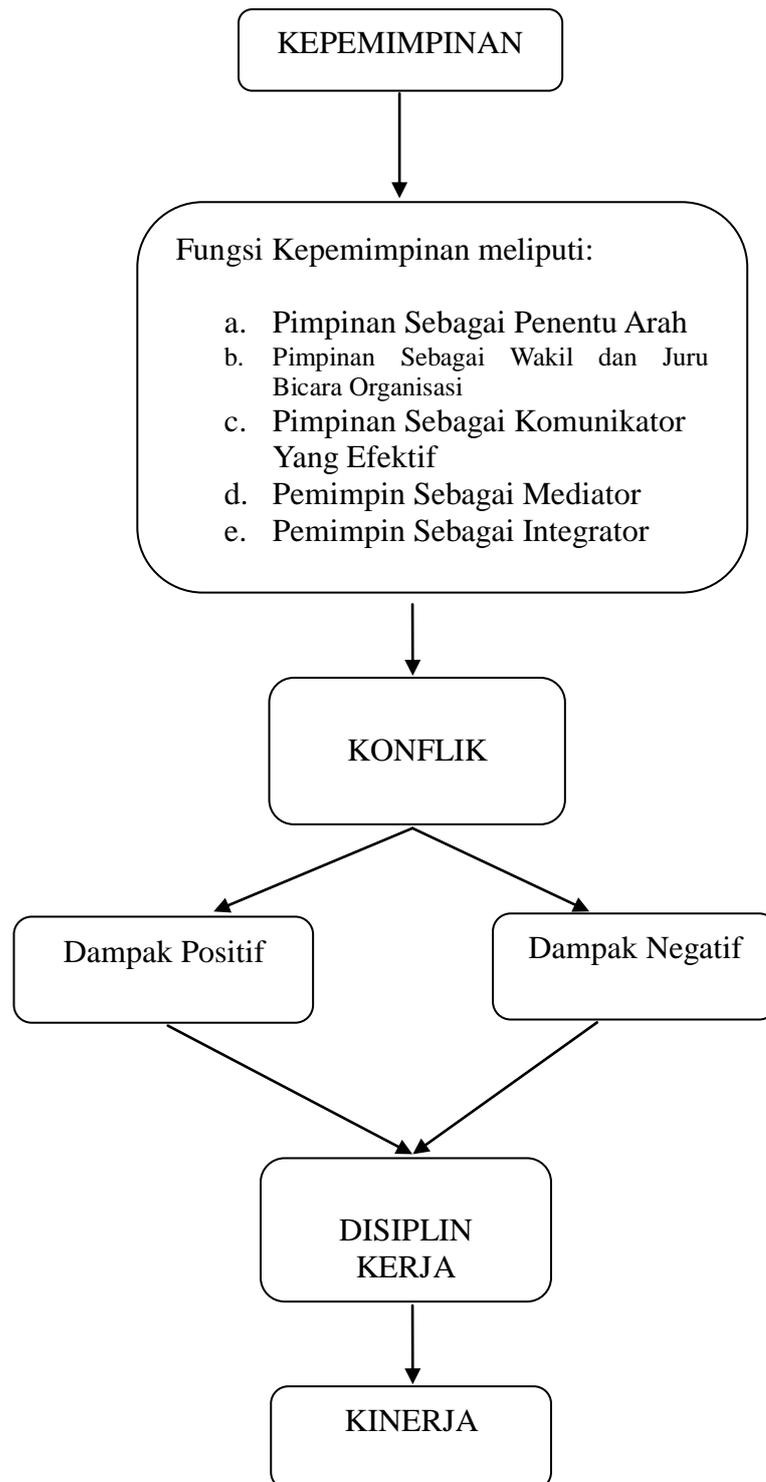
koordinator dengan pihak lain agar dapat terjalinnya hubungan yang positif dan saling menguntungkan baik dari pihak internal maupun eksternal. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif adalah bagaimana cara berkomunikasi yang baik dengan bawahan agar tidak terjadi multitafsir atau kesalahpahaman antar bawahan mengenai tugas maupun tanggung jawab yang diberikan oleh seorang pemimpin.

Pemimpin sebagai mediator adalah bagaimana seorang pemimpin dalam penyelesaian konflik yang terjadi pada anggota yang satu dengan lainnya agar konflik dapat terpecahkan dengan jalan yang terbaik dan menemukan solusi tepat untuk masalah yang dihadapi. Pemimpin sebagai integrator yakni penghubung antar anggota organisasi agar tetap fokus dan terarah atau dengan kata lain sebagai kontrol dalam semua hal untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dapat menciptakan lingkungan organisasi yang positif dan nyaman dalam penyelesaian tugas.

Dari kelima fungsi kepemimpinan diatas secara umum akan menimbulkan konflik pada suatu organisasi jika tidak mampu dijalankan dengan baik oleh pemimpinnya namun yang cukup berperan adalah fungsi komunikator yang efektif, karena jika komunikasi yang dibangun antara pimpinan dengan bawahan dan antar sesama anggota organisasi tidak baik maka akan menimbulkan konflik didalamnya. Hal ini diakibatkan adanya informasi yang terserap tidak secara utuh juga adanya multitafsir atas suatu informasi. Konflik adalah interaksi antara satu pihak atau lebih, namun ada perbedaan pendapat atau perbedaan persepsi diantara mereka, yang mengakibatkan tujuan organisasi tidak tercapai.

Konflik yang terjadi diharapkan dapat berdampak positif pada suatu organisasi terutama terhadap peningkatan kedisiplinan dalam melakukan aktivitas, meskipun dimungkinkan muncul pengaruh negatif bagi kelangsungan organisasi yaitu menurunkan disiplin kerjanya. Berdasarkan penelitian Rahma (2012:2) menunjukkan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, selama perbedaan cara pandang, perbedaan cara dalam mencapai tujuan, perbedaan kepentingan, dan perbedaan pemahaman tidak menimbulkan masalah besar antar karyawan, maka konflik antar karyawan akan bisa diminimalisir.

Sikap disiplin kerja yang baik oleh seorang pegawai secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi, bahwa makin tinggi tingkat disiplin, maka semakin baik pula kinerja yang dimiliki oleh guru. Sebaliknya makin rendah tingkat disiplin, maka makin buruk pula kinerja yang dimiliki oleh guru. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau instansi. Tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, organisasi atau instansi sulit untuk mewujudkan tujuannya yaitu pencapaian kinerja yang optimal pegawai. Beberapa kondisi diatas dapat dijelaskan oleh gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Sumber: diolah penulis (2017)