

**ANALISIS TINGKAT KONFLIK TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PADA CV MITRA ABADI PEKANBARU**

**KARYA ILMIAH**

Diajukan sebagai persyaratan kelulusan mahasiswa Strata Satu (S-1) Universitas Riau

Oleh :

**SUCANDRA HANS WIJAYA**  
**NIM. 0702131492**

**PEMBIMBING I**

**Drs.H.Tengku Arifin Ahmad**  
**NIP.19471122 197312 1 001**

**PEMBIMBING II**

**Sri Restuti, SE.MM**  
**NIP.19641211 198803 2 001**

## **ABSTRACT**

### **CONFLICT ANALYSIS OF PERFORMANCE LEVEL EMPLOYEES ON CV MITRA ABADI PEKANBARU**

BY :

**SUCANDRA HANS WIJAYA**  
**NIM. 0702131492**

The study was conducted in CV Mitra Abadi Pekanbaru in order to analyze the level of conflict between employees and measure their effects on employee performance. Selects respondents in full sampling or census techniques, so the number of survey respondents was 32 employees. The variables used in the study is the level of conflict, which is divided into low-conflict, conflict and high conflict and optimum work performance. To test this hypothesis, the method used is a simple regression testing.

The results showed that the level of conflict has a negative effect on employees' performance. The tendency of the type of conflict that occurs among fellow employees in CV Mitra Abadi is high conflict so the impact on the work performance of employees who are at the level of mediocrity.

Recommendations are given to the management of the company is to promote the creation of a state of conflict in order to provide optimum functional impact for the company, as well as efforts to reduce the high level of conflict among employees.

***Keywords : Conflict and Work Performance.***

## A. LATAR BELAKANG MASALAH

Masalah sumber daya manusia menjadi isu strategis pada hampir setiap organisasi bisnis dewasa ini. Peran sentral dari SDM menjadi tidak terelakkan, mengingat fungsi-fungsinya sebagai pelaksana setiap kebijakan korporasi dan unit bisnis. Sebaik apapun strategi suatu perusahaan, apabila tidak dijalankan secara baik pula oleh anggotanya, maka semua akan menjadi sia-sia belaka. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bahasan paling penting dalam pengelolaan organisasi bisnis.

Tujuan-tujuan perusahaan pada dasarnya adalah bagaimana untuk mendapatkan laba dan menjaga kesinambungan hidup perusahaan. Untuk mencapainya maka akan dibutuhkan *work performance* (prestasi kerja) yang stabil (Wahyudi, 2008:68).

Prestasi kerja, atau sebagian ahli juga menyamakannya dengan prestasi kerja, adalah kolaborasi (gabungan) dari perilaku dan kemampuan seseorang, yang ditampilkan/ditunjukkan dalam rangka untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan. Prestasi kerja tidak hanya ditujukan untuk mengukur hasil kerja, tetapi juga pada perilaku kerja, yaitu bagaimana seseorang melakukan pekerjaannya, yang tercermin dari semangat kerja, kedisiplinan menjalankan setiap aturan dan prosedur yang berlaku, tanggung jawab, konsistensi, motivasi serta kemampuan seseorang dalam beradaptasi dengan perubahan yang dinamis (Wahyudi, 2008:68).

Robbins (2002:98) mengatakan bahwa tingkat konflik dibedakan dalam kategori rendah, optimal dan tinggi. Konflik yang konstruktif adalah apabila berada pada kategori optimal, dimana peran konflik terhadap Prestasi kerja menjadi fungsional (memberikan dampak positif). Sedangkan apabila kategori konflik berada pada tingkat rendah, dimana tidak terjadi persaingan di dalam organisasi, maka peran konflik akan menjadi disfungsional terhadap Prestasi kerja. Ini disebabkan anggota organisasi tidak mengalami tekanan dari target-target kerja, dan mereka tidak termotivasi untuk berbuat lebih baik. Demikian pula apabila tingkat konflik berada pada kategori tinggi, maka peran konflik akan menjadi tidak disfungsional, akibat adanya praktek saling menjegal dari pertikaian antar individu atau kelompok dalam organisasi.

Sehubungan dengan masalah konflik, penulis mengamati bahwa pada CV Mitra Abadi, sebuah perusahaan percetakan, yang beralamat di Jalan Tuanku Tambusai Komplek CNN Blok G 37-38, juga mengalami permasalahan yang berkenaan dengan konflik yang terjadi di antara karyawannya.

Berdasarkan teori yang dikemukakan Wahyudi (2008:88), tingkat konflik yang tinggi dapat menyebabkan Prestasi kerja terhambat karena adanya disintegrasi (perpecahan) di dalam organisasi. Apabila di dalam organisasi kerap terjadi konflik yang menjurus kepada pertikaian, baik yang melibatkan fisik maupun pertengkaran psikologis, maka situasi bekerja akan menjadi tidak nyaman. Belum lagi kemungkinan terjadinya perusakan barang-barang milik perusahaan oleh karyawan yang mudah dipengaruhi oleh suasana emosional yang sangat tinggi.

Kemudian pula, sering terjadi, pihak-pihak yang berkonflik cenderung akan mencari pembelaan dan dukungan dari rekan-rekan atau kelompok yang lain. Bila ini yang terjadi, tentu konflik akan semakin meluas dan berdampak lebih besar. Pertikaian yang tadinya hanya melibatkan individu, dapat berubah menjadi pertikaian kelompok, yang mungkin saja menyeret-nyeret isu agama, ras, suku dan kepentingan-kepentingan lain. Kalau ini terjadi,

maka dapat dipastikan, situasi kantor akan menjadi tidak aman, banyak fitnah dan hasutan. Saling menjatuhkan antar kelompok yang berkonflik, dan lain sebagainya, yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung pada Prestasi kerja karyawan. Situasi ini tentu saja akan dapat merugikan perusahaan.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah tersebut, maka penulis merumuskan masalah penelitian menjadi: “Bagaimana pengaruh tingkat konflik antar sesama karyawan (horizontal) terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Mitra Abadi Pekanbaru?”

## **C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh tingkat konflik antar sesama karyawan terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Mitra Abadi Pekanbaru. Sedangkan manfaat dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan tolok ukur untuk mengetahui sejauh mana tingkat konflik yang terjadi di internal organisasinya, dan mengukur dampaknya terhadap prestasi kerja.
2. Manfaat secara akademis, hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi bagi ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan ilmu MSDM.
3. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk melakukan penelitian lanjutan.

## **D. TINJAUAN TEORI**

### **1. Prestasi Kerja**

Fatah (2001:203) mendefinisikan prestasi kerja sebagai suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, keterampilan dan motivasi seseorang. Hasil kerja dapat dicapai apabila individu atau kelompok memiliki kemampuan dalam mendayagunakan pengetahuan sikap dan keterampilannya.

Dengan demikian, prestasi kerja juga dapat disimpulkan sebagai kolaborasi dari perilaku dan kemampuan seseorang, yang ditampilkan/ditunjukkan dalam rangka untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan oleh organisasi/perusahaan (Wahyudi, 2008:68).

### **2. Konflik**

Keberadaan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari, dengan kata lain, konflik akan selalu menjadi bagian dari proses yang terjadi di dalam organisasi. Mitchel, Setiawan dan Rahmi (2001:21) menjelaskan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, dan bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman yang terjadi dalam lingkungan organisasi.

Pengertian konflik menurut Cummings (2000:41) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses interaksi sosial, dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih berbeda

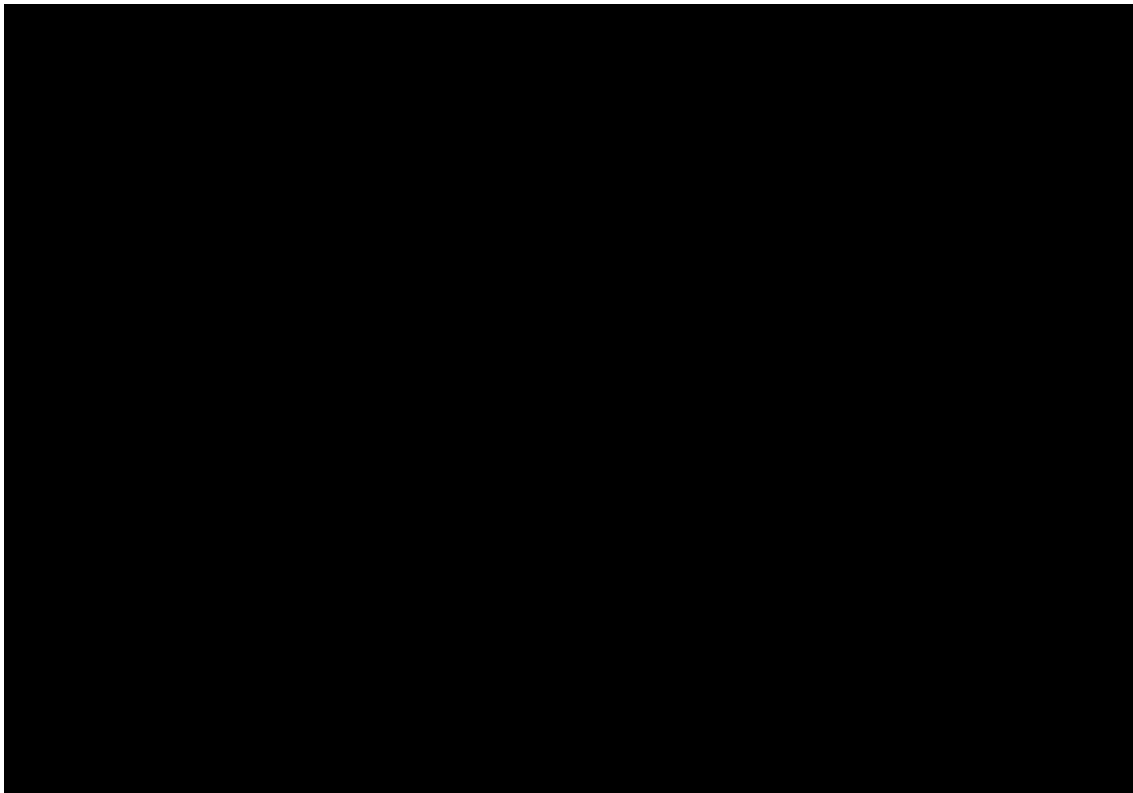
atau bertentangan dalam pendapat dan tujuan mereka. Winardi (2004:1) mengemukakan bahwa konflik adalah oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi.

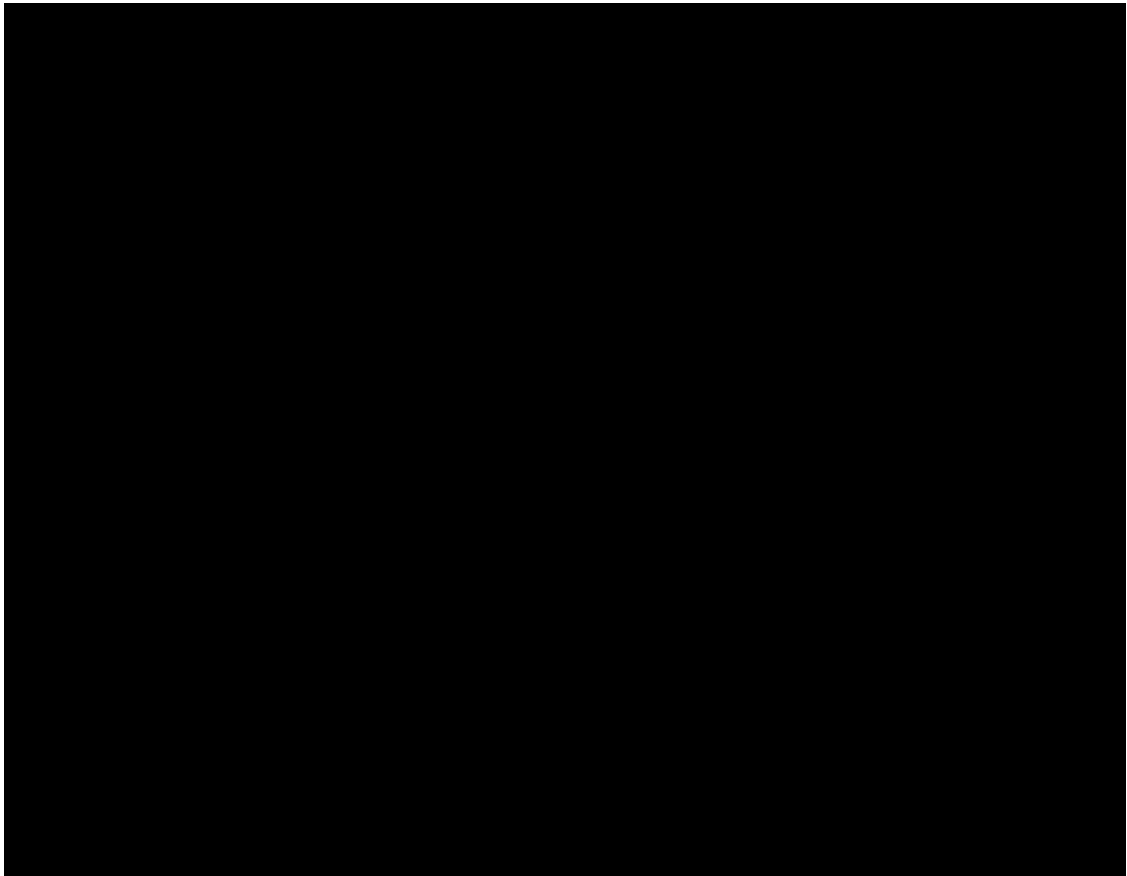
#### **E. HIPOTESIS**

Berdasarkan perumusan masalah, serta adanya hasil-hasil dari penelitian terdahulu yang penulis jadikan acuan dalam penelitian ini, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian menjadi: “Diduga, tingkat konflik antar sesama karyawan (horizontal) berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Mitra Abadi Pekanbaru”

#### **F. VARIABEL PENELITIAN**

Terdapat dua variabel penelitian dalam penelitian ini, yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel penelitian dioperasionalkan sebagai berikut:





### **G. POPULASI DAN SAMPEL**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Mitra Abadi, yang menurut data terakhir berjumlah 32 orang. Oleh karena jumlah populasi yang terbatas, maka penulis akan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel atau responden penelitian. Menurut Arikunto (2010:174), teknik ini dinamakan sebagai teknik sensus atau teknik sensus, yang digunakan apabila jumlah subjek dalam populasi tidak terlalu banyak. Dengan demikian maka jumlah responden dalam penelitian ini adalah sama dengan jumlah populasi, yaitu 32 orang karyawan CV Mitra Abadi Pekanbaru.

### **H. PENGUJIAN HIPOTESIS**

Dari hasil pengujian regresi sederhana diperoleh hasil sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

### Hasil Pengujian Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.381	.309		14.158	.000
Tingkat konflik	-.412	.104	-.587	-3.967	.000

Dependent Variable: Prestasi kerja

Sumber: Data olahan

Dari tabel 5.9. dapat ditarik suatu persamaan:  $Y = 4,381 - 0,412 + e_i$  dimana persamaan ini dapat dimaknai bahwa:

- 1) Jika diasumsikan variabel tingkat konflik adalah konstan atau sama dengan nol, maka prestasi kerja karyawan akan tetap memiliki nilai sebesar 4,381
- 2) Jika tingkat konflik pada karyawan meningkat sebesar satu satuan, maka prestasi kerja karyawan akan menurun sebesar 0,412. Pengaruh ini menunjukkan adanya hubungan yang negatif antara tingkat konflik dan prestasi kerja.

## I. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil pengujian regresi sederhana menunjukkan bahwa tingkat konflik antar sesama karyawan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Mitra Abadi Pekanbaru. *Slope* negatif pada persamaan regresi tersebut menunjukkan arah hubungan yang berlawanan antara tingkat konflik dengan prestasi kerja. Semakin tinggi tingkat konflik antar karyawan, maka akan semakin rendah prestasi kerja. Sebaliknya, semakin rendah tingkat konflik maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang bisa dicapai oleh karyawan. Hasil ini sekaligus membuktikan hipotesis penelitian. Kesimpulan yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Trindira *et al* (2005) yang dalam kesimpulannya menyatakan bahwa tingkat konflik organisasi memiliki pengaruh signifikan yang negatif terhadap perfomansi kerja operator bagian produksi di PT Candratex Sejati Bandung.

Timbulnya pengaruh negatif ini dikarenakan dari ketiga jenis tingkat konflik yang teridentifikasi dari hasil penelitian ini, ternyata di CV Mitra Abadi lebih cenderung terjadi tingkat konflik antar sesama karyawan yang tinggi, sehingga berdampak pada tingkat prestasi kerja karyawan yang berada pada kategori sedang atau biasa-biasa saja. Hasil ini sejalan dengan perumusan teori yang dikemukakan oleh Wahyudi (2008:88), dimana ia menggambarkan model hubungan tingkat konflik dengan prestasi kerja. Menurutnya, jika konflik terlalu tinggi, maka prestasi kerja akan terhambat karena adanya disintegrasi (perpecahan) di dalam organisasi. Sedangkan kondisi tingkat konflik yang ideal adalah pada tingkatan yang optimum, dimana pada tingkatan ini konflik akan menjadi sangat fungsional bagi organisasi, sebab akan muncul suatu bentuk kompetisi yang sehat antar karyawan di dalam organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat disimpulkan cukup mendukung konsep teori hubungan konflik dengan prestasi kerja, baik yang dikemukakan oleh pakar manajemen sumber daya manusia, maupun yang merupakan bukti empiris dari hasil-hasil penelitian sebelumnya.

## **J. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasannya, maka penulis dapat merangkum beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat konflik antar sesama karyawan berpengaruh secara negatif terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Kecenderungan jenis konflik yang terjadi di CV Mitra Abadi adalah tingkat konflik tinggi, yang ditandai dengan tindakan saling menghambat dengan rekan kerja, tidak kooperatif, masing-masing karyawan memiliki tingkat ego yang tinggi, iklim kerja yang emosional, serta sikap atasan yang otoriter. Tingginya konflik ini menyebabkan tingkat prestasi kerja karyawan hanya berada pada kategori yang biasa-biasa saja.

### **2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka rekomendasi yang dapat penulis sarankan adalah sebagai berikut:

1. Disarankan agar manajemen lebih mendorong ke arah terjadinya konflik optimum untuk menciptakan suatu dampak yang fungsional bagi peningkatan prestasi kerja. Aspek yang perlu didorong oleh manajemen adalah bagaimana memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memunculkan gagasan-gagasan inovatif, membiasakan karyawan untuk berpikir kritis, memancing kreativitas karyawan dengan program-program penghargaan yang menarik, serta menumbuhkan kembangkan suatu sikap optimis dari karyawan terhadap kemajuan dirinya dan juga kemajuan bersama perusahaan.
2. Penting bagi manajemen untuk mengubah perilaku saling menghambat antar karyawan menjadi suatu sikap saling bekerjasama secara harmonis. Program-program *team building* melalui kegiatan-kegiatan *outbound* dapat dijadikan alternatif agar tercipta suatu rasa kebersamaan antar karyawan atau antara karyawan dengan pimpinan. Program-program seperti ini dapat bermanfaat untuk menurunkan ketegangan kerja pada karyawan, sehingga dapat terbangun suatu kondisi yang lebih nyaman bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan rutinnnya.
3. Kepada pimpinan disarankan untuk mengubah gaya kepemimpinan otoriternya menjadi lebih supportif (mendukung) kepada kreativitas dan inovasi karyawan.
4. Kepada peneliti lain yang ingin melanjutkan penelitian, disarankan untuk menambah variabel independen atau melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi konflik di CV Mitra Abadi Pekanbaru.

## **K. UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dukungan dan semangat dalam proses penyusunan hingga terselesaikannya laporan kerja praktek ini, yaitu kepada:

1. Bapak Drs. H. Kennedy, M.M., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Riau.
2. Bapak Drs. M. Rasuli, M.Si., Ak. Selaku Ketua Program Fakultas Ekonomi Non Reguler Mandiri Universitas Riau.



3. Bapak Drs. Sjahrudin, M.A. Selaku Ketua Bidang Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Non Reguler Mandiri Universitas Riau.
4. Bapak Drs. H. Tengku Arifin Ahmad, selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah banyak memberikan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
5. Ibu Sri Restuti, SE. MM. Selaku Dosen Pembimbing 2 yang ikut memberikan sumbang saran bagi penulisan skripsi ini.
6. Seluruh pegawai tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Riau atas bantuannya memperlancar urusan administrasi selama penulisan skripsi.
7. Terima kasih yang tak terhingga kepada pimpinan dan segenap karyawan di CV Mitra Abadi yang telah memberikan kesempatan dan waktu untuk memberikan data-data penelitian yang penulis butuhkan dalam rangka penyelesaian tugas akhir ini.
8. Teristimewa untuk istri, anak dan orang tua tercinta, saudara, dan kerabat penulis yang tak henti-hentinya memberikan dukungan moril dan materiil sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan dengan tepat waktu.
9. Dan akhirnya kepada seluruh sahabat dan rekan-rekan di Fakultas Ekonomi, khususnya Jurusan Manajemen Universitas Riau, terima kasih karena telah menjadi teman yang baik selama penulis menempuh pendidikan.

#### L. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Christine, Megawati Oktorina dan Indah Mula, 2010, *Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga Terhadap Kinerja Dengan Konflik Pekerjaan Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada Dual Career Couple di Jabodetabek)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12, No. 2, September 2010, hal. 121-132
- Cummings, P.W., 2001, *Open Management: Guides to Successful Practice*, Amacom, New York
- Dessler, Gary, 2001, *Manajemen Personalial: Teknik dan Konsep Modern*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dubrin, A.J., 2003, *Foundation of Organizational Behaviour An Applied Perspective*, Prentice Hall International Inc., London
- Fatah, N., 2001, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M and Donnelly, Jr., 2001, *Organisasi: Perilaku Struktur-Proses*, Penerbit Binapura Aksara, Jakarta
- Gunawan, Gugun, 2003, *Pengaruh Konflik dan Stress Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Divisi Mekanik PT United Tractors Cabang Jakarta)*
- Hermawan, Yudi, 2007, *Pengaruh Konflik Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Sari Tani Banyuwangi*
- Istijanto, 2008, *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- Kreitner dan Robert Kinicki, 2004, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Kuncoro, Haryo, 2008, *Statistika Deskriptif Untuk Manager*, LPFE-Universitas Indonesia
- Mitchell, B. Setiawan & Rahmi D.H., 2001, *Konflik Lingkungan dan Sumber Daya*, Harian Kompas, tanggal 15 Maret 2001, Jakarta
- Rangkuti, Freddy, 2009, *Mengukur Efektivitas Program Promosi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Riduwan, dan Engkos Achmad Kuncoro, 2007, *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur* Penerbit Alfabeta, Bandung
- Robbins, Stephen, 2002, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Rozikin, Zainur, 2006, *Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pemerintah di Kota Malang*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 4, No. 3, Agustus 2006, hal 305-312
- Stoner, J.A.F, dan Freeman, R.E., 2002, *Manajemen*, Intermedia, Jakarta.
- Trindira, I.G.A. Happy, Yuke Agustin dan Hari Ardianto, 2005, *Analisis Pengaruh Konflik Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Operator Pada Bagian Produksi PT Candratex Sejati*, Bandung
- Wahyudi, 2008, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, CV Alfabeta, Bandung.
- Winardi, 2004, *Asas-Asas Manajemen*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan, 2009, *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap Dengan Software SPSS*, Salemba Infotek, Jakarta