

KONFLIK KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA DI KOTA AMBON

Gwenn Louida Lee Pattinama
Pieter Leunupun

Universitas Kristen Indonesia Maluku

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of work conflict on employee performance at PT Pos Indonesia Ambon Branch. The research used is a quantitative method. Research hypothesis test is done by using multiple linear regression test. In addition, this study also uses a qualitative method to explain other factors that affect employee performance at PT Pos Indonesia Ambon Branch. The results showed that work conflict had a positive effect on employee performance. The calculated R Square shows that the work conflict variable only affect 33,4% of employee performance, while 67,4% is influenced by other factors outside the research model.

Keyword: Employee, performance, Conflict, work

PENDAHULUAN

Dalam setiap organisasi, manusia mempunyai peranan yang sangat penting baik secara individu maupun kelompok. Sebagai sumber daya dalam organisasi, manusia merupakan penggerak utama atas segala aktivitas yang ada. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu diperhatikan baik kualitas maupun kuantitasnya. Pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, jika pembinaan bagi para pegawai dilakukan sedemikian rupa seperti hubungan antar pegawai, hubungan antara atasan dan pegawai. Salah satu konsekuensi logis dari kenyataan demikian ialah bahwa manajemen sumber daya manusia pun harus peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi karena perubahan yang terjadi akan menimbulkan berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik. Salah satu tantangan yang sering terjadi dalam suatu organisasi adalah konflik. Syamsuddin (2007) menyatakan bahwa konflik merupakan sebuah upaya sengaja yang dilakukan oleh seseorang untuk menghalangi berbagai upaya yang dilakukan oleh orang lain dalam berbagai bentuk hambatan (*blocking*) yang menjadikan orang lain tersebut menjadi stress dalam usahanya mencapai tujuan yang diinginkan atau merealisasi minatnya.

Konflik dalam organisasi dapat berupa keluhan (*complainnts*), unjuk rasa ramai-ramai, tindakan pemaksaan, pemblokiran dan sebagainya. Sejalan dengan ini, konflik juga bisa disabotase. Sabotase sering kali dilakukan dalam permainan politik oleh internal organisasi atau pihak eksternal yang dapat menjebak pihak lain. Konflik di dalam organisasi terjadi dengan berbagai latar belakang yang berbeda dengan tujuan dan motivasi yang berbeda pula. Konflik yang terjadi terus menerus akan mengarah pada penurunan kinerja pegawai, Dengan kondisi demikian, akan sulit mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Agar dampak negatif yang ditimbulkan dapat dihindari maka perlu bagi organisasi untuk Menyusun suatu strategi dan Langkah-langkah bagaimana cara melaksanakan penanganan konflik bagi para pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan melayani masyarakat di bidang jasa pengiriman barang dan informasi. Seiring perkembangan IPTEK saat ini persaingan bisnis di bidang jasa pengiriman barang sudah semakin ketat sehingga PT Pos Indonesia harus mampu meningkatkan kinerja pegawainya salah satunya dengan cara mengurangi konflik internal yang terjadi antar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia di Kota Ambon.

TINJAUAN PUSTAKA

Konflik

Konflik akan terkadi apabila ada perbedaan pemahaman antara dua orang atau lebih terhadap berbagai perselisihan, ketegangan, kesulitan-kesulitan diantara para pihak yang tidak sepaham. Robbins (1996) berpendapat bahwa konflik ditentukan oleh presepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempresepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan. Luthans (1981) mendefinisikan konflik sebagai kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan ini bersumber dari keinginan manusia. Konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat dari pada bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontraversi dan pertentangan diantara dua atau lebih pihak secara berterusan (Newstorm dan Devis, 1997). Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama.

Ciri-Ciri dan Tahapan Terjadinya Konflik

Menurut Wiyono (1993: 37) ciri-ciri konflik adalah:

1. Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan.
2. Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan
3. Munculnya interaksi yang sering ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan seperti: status, jabatan, tanggung jawab, pemenuhan berbagai macam kebutuhan fisik: sandang-pangan, materi dan keajahteraan atau tunjangan-tunjangan tertentu: mobil, rumah, bonu, atau pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti: rasa aman, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.
4. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut
5. Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, pretise dan sebagainya

Tahapan-tahapan perkembangan kearah terjadinya konflik sebagai berikut:

1. Konflik masih tersembunyi (laten) Berbagai macam kondisi emosional yang dirasakan sebagai hal yang biasa dan tidak dipersoalkan sebagai hal yang mengganggu dirinya
2. Konflik yang mendahului (antecedent condition) Tahap perubahan dari apa yang dirasakan secara tersembunyi yang belum mengganggu dirinya, kelompok atau organisasi secara keseluruhan, seperti timbulnya tujuan dan nilai yang berbeda, perbedaan peran dan sebagainya.
3. Konflik yang dapat diamati (perceived conflicts) Munculnya akibat antecedent condition yang tidak terselesaikan.
4. Konflik terlihat secara terwujud dalam perilaku (manifest behavior) Upaya untuk mengantisipasi timbulnya konflik dan sebab serta akibat yang ditimbulkannya, individu, kelompok atau organisasi cenderung berbagai mekanisme pertahanan diri melalui perilaku.
5. Penyelesaian atau tekanan konflik Pada tahap ini, ada dua tindakan yang perlu diambil terhadap suatu konflik, yaitu penyelesaian konflik dengan berbagai strategi atau sebaliknya malah ditekan.
6. Akibat penyelesaian konflik Jika konflik diselesaikan dengan efektif dengan strategi yang tepat maka dapat memberikan kepuasan dan dampak positif bagi

semua pihak. Sebaliknya bila tidak, maka bisa berdampak negative terhadap kedua belah pihak sehingga mempengaruhi produktivitas kerja (Wijono, 1993, 38-41).

Sumber-Sumber Konflik

Sumber-sumber terjadinya konflik antara lain:

1. Sumber Daya Yang Terbatas Sumber daya dapat meliputi uang, persediaan, orang atau informasi. Seringkali, unit organisasi berada dalam persaingan untuk sumber daya yang terbatas atau menurun. Hal ini menciptakan situasi dimana konflik tidak bisa dihindari.
2. Yurisdiksi Ambigius Individu mungkin tidak setuju tentang siapa yang memiliki tanggung jawab untuk tugas-tugas dan sumber daya.
3. Bentrokan Kepribadian Konflik kepribadian muncul ketika dua orang tidak akur atau tidak melihat hal-hal yang sama. Ketegangan kepribadian disebabkan oleh perbedaan dalam kepribadian, sikap, nilai dan keyakinan.
4. Perbedaan Status dan Kekuasaan Orang-orang mungkin terlibat dalam konflik untuk meningkatkan kekuasaan mereka
5. Perbedaan Tujuan. Konflik dapat terjadi karena orang mencapai tujuan yang berbeda. Konflik tujuan di unit kerja masing-masing adalah bagian alami dari setiap organisasi.
6. Masalah Komunikasi Masalah komunikasi biasanya berasal dari perbedaan gaya berbicara, gaya penulisan, dan gaya komunikasi nonverbal. Perbedaan gaya ini sering mendistorsi proses komunikasi. Komunikasi rusak menyebabkan salah satu persepsi dan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan terjadinya konflik.

Jenis-Jenis Konflik

Terdapat lima jenis konflik dalam organisasi yaitu:

1. Konflik didalam Individu. Konflik ini timbul apabila individu merasa bimbang terhadap pekerjaan mana yang harus dilakukan, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama Konflik ini timbul akibat tekanan yang berhubungan dengan kedudukan atau perbedaan-perbedaan kepribadian. Kepribadian.
3. Konflik antara individu dan kelompok Konflik ini berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Contoh, seseorang yang dihukum karena melanggar norma-norma kelompok.

4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama Adanya pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi Akibat adanya bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu Negara. Konflik semacam ini sebagai sarana untuk mengembangkan produk baru, teknologi, jasa-jasa, harga yang lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efisien

Kinerja Karyawan

Rivai dan Sagala (2011:548) berpendapat bahwa: “Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Mangkunegara (2013:67) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai berikut: “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2009:220) menjelaskan bahwa: “Performance atau Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi”. Berdasarkan beberapa pendapat beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan dengan didasari pada kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal yang dimilikinya dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja

- a. Efektifitas dan efisiensi Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut. efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 2009).
- b. Otoritas (wewenang) Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 2009). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.
- c. Disiplin Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 2009). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang

bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

- d. Inisiatif Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan teknis analisis data secara kuantitatif yakni teknik analisis berupa angka-angka yang dilakukan perhitungan untuk menganalisa kondisi dan perilaku data sehingga melalui hasil perhitungan tersebut akan diketahui pengaruh, gambaran, dan penarikan kesimpulan dari data tersebut (Supranto, 2009: 144). Adapun data-data tersebut diperoleh dari hasil jawaban kuesioner yang kemudian akan diuji dengan Analisis Regresi berganda untuk mengetahui secara kuantitatif dari suatu perubahan variabel Konflik atasan (X1), Konflik Lingkungan Fisik (X2) dan Konflik Rekan Kerja terhadap variabel Kinerja (Y).

PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1
Usia, Gender dan Tingkat Pendidikan

No	USIA	JUMLAH		%
1.	20 – 30	9		37,5
2.	31 – 40	10		41,7
3.	41 – 50	5		20,8
NO.	JENIS KELAMIN	JUMLAH		%
1.	Laki-Laki	15		62,5
2.	Perempuan	9		37,5
NO.	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH		%
1.	Sarjana	6		25
2.	Diploma	8		33,3
3.	SMA	10		41,7

Sumber: Data primer, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yakni 41,7% berusia diantara 31 sampai 40 tahun. Sebesar 62,5% karyawan berjenis kelamin laki-laki dan hanya 37,5% berjenis kelamin perempuan. Tingkat pendidikan karyawan sebagian besar yakni 41,7% lulusan sarjana, 33,3% lulusan Diploma dan hanya 25% lulusan sarjana. Hal ini sesuai dengan deskripsi pekerjaan pada PT. Pos Indonesia yang sebagian besar lebih kepada pelayanan jasa pengiriman barang.

Analisis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS koefisien determinasi yakni nilai R² adalah sebesar 0,334. Hal ini berarti bahwa sebesar 33,5% kinerja karyawan dipengaruhi oleh konflik kerja sedangkan sebesar 67,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 2
Output Regresi

Faktor	Constanta (a)	Koefisien Regresi (b)	T	Signifikansi
Konflik Kerja Karyawan	21,216	0,878	2,073	0,040
		0,762	1,872	
		0,740	1,741	

Sumber: Data primer, 2021

Pada tabel hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa koefisien intersep nilai t dari variabel X₁, X₂ dan X₃ masing-masing sebesar 2,073, 1,872 dan 1,741 dan koefisien regresi atau nilai b sebesar masing-masing 0,878, 0,762, 0,740. Dengan demikian persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 21,216 + 0,878 + 0,762 + 0,740x$$

Hasil perhitungan menunjukkan konflik kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa jika terjadi kenaikan kinerja karyawan maka akan diikuti oleh penurunan konflik kerja. Jika penanganan dan pengelolaan konflik karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Ambong dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti meningkatkan ketertiban, kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, meningkatkan hubungan kerja sama yang produktif, motivasi kerja, dan semakin berkurangnya tekanan-tekanan yang dapat membuat stres.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Ambon maka terdapat beberapa hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni:

1. Sifat individu karyawan. Dalam bekerja setiap individu memiliki perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual serta masalah pribadi mereka sesuai dengan keadaan social ekonomi sehingga pimpinan mempunyai tugas untuk bagaimana mengatur dan menyelesaikan setiap persoalan yang terjadi.
2. Rekan Kerja. rekan kerja merupakan salah satu faktor penting karena terkadang dorongan dari seorang rekan kerja bisa menjadi kekuatan dan motivasi bagi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
3. Pangkat dan Golongan. Apabila seorang karyawan mengalami kenaikan pangkat dan golongan, pasti akan terdapat rasa bangga akan dirinya yang mengarah pada perubahan perilaku dan perasaan dalam bekerja.
4. Mutu Pengawas. Hubungan antara karyawan dan pimpinan harus terjalin dengan baik sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka akan mengarah pada peningkatan kinerja atau produktifitas karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Ambon. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R adalah sebesar 0,334. Hal ini berarti bahwa hanya sebesar 33,4% kinerja karyawan dipengaruhi oleh konflik kerja. sedangkan sebesar 67,4% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian. Dari hasil penelitian ini menunjukkan kenyataan bahwa penanganan dan pengelolaan konflik karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Ambon dilakukan secara efisien dan efektif sehingga dampak positif muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti meningkatkan ketertiban, kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, meningkatkan hubungan kerja sama yang produktif, motivasi kerja, dan semakin berkurangnya tekanan-tekanan dalam pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cumming, P.W, 2009. Open Management : Guides to Succesfull Practice, New York : Amacon.
- Dessler, 2008. Manajemen personalia, Edisi Keempat, Yogyakarta : BPFE UGM,

- Gomes Fustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Andi
- Handoko, H. 2009 Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi kedua.
Yogyakarta : BPFE UGM
- Mangkunegara. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung:
- Prawirosentono, S.2009. Komunikasi dalam Organisasi. Jakarta : Kencana
- Robbinson, Stephen, 2008 Manajmen Konflik, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Robbinsson Stephen P, 1996. Perilaku, Konsep, Kontroversi Aplikasi Jilid 2, Jakarta:
PT. Prenhalindo
- Wirawan. 2010. Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian.
Jakarta : Salemba Humanika