

## Hubungan antara Konflik Kerja dan Perilaku Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan pada PT AG Kantor Pusat

*Relationship Between Labour Conflict and Leadership Behavior with Work Performance of the Employees at the PT AG Central Office*

**Aurelia Dyah Pratitha, Aditya Nanda Priyatama, Nugraha Arif Karyanta**

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran  
Universitas Sebelas Maret

### ABSTRAK

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Organisasi efektif ditentukan oleh kinerja karyawan, yang digunakan sebagai bahan evaluasi untuk pertumbuhan organisasi. Tinggi rendah kinerja ditentukan oleh kualitas interaksi antar karyawan. Kualitas interaksi akan mempengaruhi kinerja bila terjadi konflik. Sebagian besar konflik bersifat mengganggu kinerja karyawan. Adanya perilaku pemimpin yang dirasa kurang memotivasi dan tidak bisa memahami karyawan, akan semakin mengganggu kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara konflik kerja dan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Subjek penelitian merupakan karyawan PT AG bagian kantor pusat berjumlah 57 orang dan menggunakan *total sampling*. Alat ukur pengumpulan data menggunakan skala kinerja karyawan dengan reliabilitas 0,918, skala konflik kerja dengan reliabilitas 0,868 dan modifikasi *Leader Behavior Description Questionnaire* dengan reliabilitas 0,939. Analisis data menggunakan teknik regresi linier berganda, diperoleh signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan  $F_{hitung} = 11,608 > F_{tabel} = 3,17$  serta  $R = 0,548$ . Pengujian secara parsial antar konflik kerja dengan kinerja mendapatkan nilai  $p$  sebesar  $0,005 < 0,05$  dengan  $r_{x_1y} = -0,367$  dan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja nilai  $p$  sebesar  $0,022 < 0,05$  serta  $r_{x_2y} = 0,306$ . Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,301 artinya konflik kerja dan perilaku kepemimpinan secara bersama-sama memberi sumbangan efektif sebesar 30,1% terhadap kinerja karyawan dengan sumbangan 17,27% dari konflik kerja dan 12,84% dari perilaku kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan jika terdapat hubungan antara konflik kerja dan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, secara simultan maupun parsial.

**Kata kunci:** kinerja karyawan, konflik kerja, perilaku kepemimpinan

---

### PENDAHULUAN

---

'*The right man, in the right place, at the right time*', merupakan konsep yang digunakan oleh organisasi dalam menciptakan organisasi yang efektif. Menempatkan orang yang tepat sesuai dengan posisi yang dibutuhkan di dalam organisasi dan pada waktu yang tepat akan membuat organisasi dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Kinerja merupakan perilaku ke arah pencapaian tujuan atau misi organisasi atau produk dan jasa yang

dihasilkan dari perilaku tersebut (Hughes, Ginnet, dan Curphy, 2012).

Kinerja karyawan digunakan oleh organisasi sebagai bahan evaluasi untuk pertumbuhan organisasi maupun pertumbuhan karyawan itu sendiri. Melalui kinerja karyawan, organisasi menjadi tahu karyawan yang menonjol, karyawan yang membutuhkan *training* tambahan dan karyawan yang tidak berkontribusi untuk efisiensi dan kesejahteraan organisasi (Schultz, 1982). Selain itu, kinerja

karyawan membuat karyawan itu sendiri mengetahui kinerjanya, sehingga mengetahui bagaimana respon yang seharusnya ia berikan.

Kinerja karyawan dilihat dari produktivitas dirinya dalam menghasilkan barang atau jasa bagi organisasi (Riggio, 2003). Riggio mengungkapkan pengukuran produktivitas ini dapat diperoleh secara objektif melalui informasi kinerja karyawan yang diukur secara kuantitas maupun kualitas yang kemudian dibandingkan dengan standar produktivitas organisasi. Informasi mengenai jumlah kesalahan, komplain, atau jumlah barang yang dikembalikan bisa digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam mengukur kinerja karyawan (Riggio, 2003).

Maka komplain positif maupun negatif dari klien dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk melihat gambaran kinerja organisasi atau kinerja karyawannya, seperti kinerja PT AG yang dinilai kurang memuaskan oleh kliennya. Hal ini menjadi salah satu indikasi jika kinerja karyawan PT AG termasuk rendah. Selain komplain dari klien, ternyata berdasarkan laporan kinerja karyawan tahun 2014, 71,79% pekerja yang terdiri dari karyawan maupun atasan, mendapatkan penilaian kinerja cukup dari organisasi. Maka ini semakin menunjukkan jika kinerja karyawan perusahaan tersebut dalam kondisi rendah.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Tika (2006) menjelaskan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok

dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi antara lain kecerdasan, keterampilan dan kestabilan emosi. Sedangkan faktor ekstern menurut Mangkunegara (2005) dipengaruhi oleh interaksi hubungan kerja yang dibangun. Interaksi ini terkadang mengalami benturan berupa ketidakcocokan dengan karyawan yang lain sehingga mengakibatkan terjadinya konflik.

Konflik merupakan pertentangan yang terjadi antara satu pihak dengan pihak lainnya dalam organisasi karena adanya perbedaan tujuan (Tika, 2006). Konflik menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seperti yang dikemukakan Hughes *et. al.* (2012) bahwa beberapa tingkat konflik membantu meningkatkan inovasi dan kinerja. Konflik memiliki pengaruh yang berbeda-beda pada kinerja karyawan, tergantung pada jenis konfliknya (Lou *et al.*, 2011).

Penelitian menunjukkan, organisasi dapat menghabiskan lebih dari 25% waktunya untuk menghadapi konflik (Hughes *et. al.*, 2012). Terlihat bahwa konflik memiliki peluang besar untuk terjadi di dalam organisasi. Terlebih pada organisasi swasta, konflik sering terjadi terutama mengarah pada konflik yang sudah tidak sehat, seperti yang ditemukan Fauji (2013) pada prapenelitiannya di PT. Karya Mandiri Environment.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah perilaku dari pemimpin (Armstrong dan Baron dalam

Wibowo, 2014). Perilaku kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson *et al.*, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio State, Universitas Michigan, dan Universitas Texas menunjukkan perilaku yang dilakukan para pemimpin dapat mempengaruhi kinerja bawahan (Schermerhorn *et al.*, 2005). Perilaku pemimpin seperti kemampuan memotivasi, menjadi sangat penting bagi moral maupun kinerja dari kelompok kerja. Atasan menjadi salah satu faktor yang membuat seorang karyawan merasa mendapatkan dukungan dan menimbulkan semangat pada dirinya untuk menunjukkan kinerjanya secara maksimal (Hughes *et al.*, 2012).

Penelitian yang dilakukan Iresa (2015) mengenai Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa konflik kerja memang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan Bernstorm & Kjekshus (2012) memperlihatkan jika perilaku kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja yang dilihat dari absensi sakit karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji kinerja karyawan yang berada di Kantor Pusat PT AG, dengan menggunakan konflik kerja dan perilaku kepemimpinan, sebagai prediktornya.

---

## DASAR TEORI

---

Amstronrg dan Baron (dalam Fahmi, 2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai (Mathis dan Jackson, 2006) dan kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waku *output*, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Kinerja karyawan terdiri dari aspek-aspek seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi (Siagian, 1995). Kinerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi, yakni hubungan kerja yang harmonis atau berkonflik (Mangkunegara, 2005). Konflik kerja merupakan perdebatan antara minimal dua orang yang saling berhubungan, namun merasa memiliki tujuan yang berbeda, memperebutkan sumber daya yang langka dan merasa diganggu dalam mencapainya (Wilmot & Hocker, 2007).

Konflik kerja ketika dalam kondisi sangat rendah atau sangat tinggi dapat menghambat kinerja maupun keefektifan kelompok dan organisasi, sehingga menyebabkan turunnya tingkat kepuasan anggota, naiknya ketidakhadiran pada akhirnya membuat kinerja menurun (Robbins, 2013). Robbins melanjutkan, bila konflik berada pada tingkat

yang optimal dimana terdapat cukup konflik untuk mencegah stagnansi, merangsang kreativitas, memungkinkan berkurangnya ketegangan, dan menumbuhkan benih-benih perubahan dan motivasi yang harus didorong melalui penciptaan lingkungan yang menantang dan kritis, menjadikan pekerjaan menarik, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Jehn (1997) membagi konflik kerja di organisasi menjadi konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses.

Keberhasilan suatu organisasi, baik secara keseluruhan maupun secara kelompok dan individu di dalam organisasi tertentu, sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama dalam hal kinerja karyawannya (Siagian dalam Nasrudin, 2010).

Perilaku kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama (Koontz & O'Donnel, 1981). Seorang pemimpin yang baik harus memperlakukan tiap karyawan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga karyawan akan merasa pemimpin mendukungnya dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan harga diri serta rasa dipentingkan dalam diri karyawan (Hidayat, 2012). Dorongan atau dukungan menjadi faktor penting yang menentukan kinerja karyawan (Donnelly *et al.* dalam Mangkuprawira, 2012).

Ohio State University membedakan perilaku kepemimpinan menjadi dua macam yaitu *initiating structure* dan *consideration*. *Initiating structure* adalah perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas dan mengarahkan aktivitas kerja bawahan untuk mencapai tujuan, sedangkan *consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian dan bersahabat kepada para bawahan dan menghormati ide-ide serta perasaan mereka (Schriesheim & Bird dalam Daft, 2006).

---

#### METODE PENELITIAN

---

Penelitian ini melibatkan tiga variabel dengan kinerja karyawan sebagai variabel tergantung dan konflik kerja serta perilaku kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor pusat PT AG berjumlah 57 orang dan sampelnya menggunakan seluruh anggota populasi dikarenakan jumlah populasi yang terlalu kecil, yaitu sejumlah 57 orang karyawan PT AG Kantor Pusat.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling* atau *sampling sensus* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Subjek yang akan digunakan untuk *try out* alat ukur skala kinerja, skala konflik kerja dan skala perilaku kepemimpinan, menggunakan karyawan yang berada di kantor cabang PT AG berjumlah 35 orang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan menggunakan tiga skala sebagai alat pengumpul datanya yaitu

skala kinerja karyawan, skala konflik kerja dan skala perilaku kepemimpinan. Skala kinerja karyawan merupakan skala modifikasi dari skala Setiawan (2012) berdasarkan teori aspek kinerja Siagian (1995) yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

Pengukuran konflik kerja dilakukan dengan skala konflik kerja yang disusun berdasarkan teori dimensi konflik kerja menurut Jehn yang terdiri dari konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses. Pengukuran perilaku kepemimpinan menggunakan skala yang merupakan modifikasi dari *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) milik Ohio State University (1957), dengan dua aspek yaitu *initiating structure* dan *consideration*.

Aspek-aspek tersebut dinyatakan dalam aitem-aitem pernyataan dalam bentuk Likert. Skala Likert memberikan respon yang telah ditetapkan nilainya pada masing-masing jawaban. Respon tersebut diungkapkan dalam empat kategori, yaitu sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS). Analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 18 *for Windows*.

---

## HASIL PENELITIAN

---

### *Uji Asumsi*

*Uji Normalitas.* Berdasarkan hitungan Kolmogorov-Smirnov diperoleh signifikansi kinerja karyawan sebesar 0,934 dan *sig.* konflik kerja sebesar 0,709 serta *sig.* perilaku

kepemimpinan sebesar 0,284. Hal ini menunjukkan jika data penelitian ketiga variabel tersebut terdistribusi secara normal ( $p < 0,05$ ).

*Uji Linearitas.* Hasil uji linearitas untuk variabel kinerja karyawan dengan konflik kerja didapatkan nilai *sig.* pada kolom *Linearity* sebesar 0,000 dan nilai signifikansi variabel kinerja karyawan dengan perilaku kepemimpinan sebesar 0,002. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel tergantung bersifat linier ( $p < 0,05$ ).

*Uji Multikolinearitas.* Variabel konflik kerja dan variabel perilaku kepemimpinan, masing-masing memiliki nilai VIF sebesar 1,19 dan nilai *tolerance* sebesar 0,839. Hal ini berarti nilai VIF kurang dari 10 ( $1,19 < 10$ ) dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 ( $0,839 > 0,1$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian bebas dari multikolinearitas ( $VIF < 10$  dan  $tolerance > 0,1$ ).

*Uji Heteroskedastisitas.* Hasil uji Glejser diperoleh signifikansi variabel konflik kerja sebesar 0,205 dan pada variabel perilaku kepemimpinan sebesar 0,699. Nilai *t* tabel dengan taraf signifikansi 5% dan *df* ( $n-k$ ) yaitu  $57-3 = 54$  adalah 2,004. Maka nilai *t* hitung konflik kerja = 1,284 < *t* tabel = 2,004 dan *t* hitung perilaku kepemimpinan = -0,389 < *t* tabel. Nilai signifikansi antara variabel residual absolut dengan variabel konflik kerja dan variabel perilaku kepemimpinan, masing-masing berada di atas 0,05 dan *t* hitung < *t*

tabel, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

*Uji Autokorelasi.* Hasil analisis menunjukkan nilai Durbin Watson sebesar 1,437. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data penelitian terbebas dari masalah autokorelasi karena nilai Durbin Watson yang diperoleh terletak diantara -2 dan +2 ( $-2 < DW < +2$ ).

#### *Uji Hipotesis*

Hasil pengujian hipotesis penelitian secara simultan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan taraf signifikansi 5% dan nilai F hitung sebesar 11,608 dengan F tabel sebesar 3,17. Nilai koefisien korelasi ganda (R) sebesar 0,548. Dinyatakan bahwa  $p < 0,05$  dan F hitung  $> F$  tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama konflik kerja dan perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dengan signifikan.

Hasil uji signifikansi korelasi parsial antara konflik kerja dengan kinerja karyawan didapatkan nilai signifikansi 0,005 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien korelasi -0,367 yang artinya hubungan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan adalah terbukti signifikan negatif. Hasil uji signifikansi korelasi parsial antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan didapatkan nilai signifikansi 0,022 ( $p < 0,05$ ) dan koefisien korelasi 0,306 yang artinya hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah signifikan positif.

Analisis determinasi menghasilkan nilai *R square* 0,301, artinya besarnya sumbangan pengaruh yang diberikan konflik kerja dan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT AG adalah 30,1%, dengan kata lain kinerja karyawan dipengaruhi dan dapat dijelaskan oleh konflik kerja dan perilaku kepemimpinan sebesar 30,1%, sedangkan sisanya 69,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk di dalam penelitian ini.

*R square* juga merupakan hasil penjumlahan dari sumbangan efektif. Sumbangan efektif dari konflik kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 17,27% dan sumbangan efektif dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 12,84%. Kemudian sumbangan relatif konflik kerja terhadap kinerja karyawan  $SR_1=57,33\%$  dan sumbangan relatif perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan  $SR_2=42,67\%$ .

Hasil analisis deskriptif diperoleh kategorisasi subjek skala kinerja dengan penyebaran terbesar terletak dalam kategori tinggi sebesar 59,7% kemudian kategori sedang 26,3% dan kategori sangat tinggi 14%. Skala konflik kerja, kategorisasi terbesar terletak di kategori sedang sebesar 68,4% kemudian diikuti kategori rendah 24,6%, sangat rendah 3,5% dan tinggi 3,5%. Kategorisasi skala perilaku kepemimpinan terbesar terletak pada kategori sedang 49,1%, kemudian diikuti kategori tinggi 36,8%, sangat tinggi 12,3% dan rendah 1,8%.

---

 PEMBAHASAN
 

---

Hasil pengujian hipotesis penelitian mengenai hubungan antara konflik kerja dan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT AG dengan signifikansi sebesar 0,000 dan nilai F hitung sebesar 11,608 telah terbukti signifikan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa konflik kerja dan perilaku kepemimpinan memiliki kontribusi dalam menentukan kinerja karyawan yang ada di Kantor Pusat PT AG.

Hasil ini sama seperti yang dinyatakan Mangkunegara (2005) bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi yakni hubungan kerja yang harmonis ataukah hubungan kerja dengan konflik, sehingga jelas bahwa konflik kerja memang berhubungan dengan kinerja karyawan. Thomas (dalam Indriyatni, 2010) menyebutkan bahwa konsekuensi dari adanya konflik akan menghasilkan kinerja yang menurun atau meningkat.

Konflik berlebihan akan mengakibatkan terhambatnya komunikasi, yang kemudian membuat kekompakan karyawan berkurang, keberfungsian kelompok berkurang, sehingga individu tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dan akhirnya membuat kinerja menurun (Geyelin dan Felsenthal, 1994).

Selain konflik kerja, kepemimpinan menjadi faktor yang tidak bisa lepas dengan keseharian karyawan di lingkungan organisasi. Koontz & O'Donnel (1981) mengatakan, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan

merubah sikap, pola tingkah laku karyawan agar mereka bekerja dengan sebaik mungkin. Dorongan atau dukungan menjadi faktor penting yang menentukan kinerja karyawan (Donnelly *et. al.* dalam Mangkuprawira, 2012).

Perasaan mendapatkan dukungan dari pemimpin, membuat karyawan merasa pemimpin mendukungnya dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan harga diri serta rasa dipentingkan dalam dirinya, yang menjadikan dirinya bersemangat dalam bekerja, selanjutnya bisa menampilkan performanya secara maksimal.

Hasil uji korelasi parsial antara konflik kerja dengan kinerja karyawan telah terbukti bahwa terdapat hubungan signifikan negatif antara konflik kerja dengan kinerja karyawan dengan  $p=0,005$  dan  $r = -0,367$ , yang arah hubungan antara keduanya adalah berlawanan, semakin rendah konflik kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan dan sebaliknya. Berdasarkan hasil analisis deskriptif didapatkan jika konflik kerja yang terjadi termasuk dalam kategori sedang, dengan persentase terbesar 68,4% dan kinerja karyawan yang terbentuk tergolong tinggi dengan persentase terbesar 59,7%.

Konflik yang terjadi di Kantor Pusat PT AG berada dalam batas yang sedang atau wajar sehingga dampaknya terhadap kinerja tidak sampai membuat kinerja karyawan rendah, akan tetapi malah membuat kinerja karyawan tinggi. Hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan oleh pernyataan Robbins (2013), bila konflik berada pada tingkat yang sangat

rendah atau sangat tinggi dapat menghambat kinerja.

Bila konflik berada pada tingkat yang optimal dimana terdapat cukup konflik untuk mencegah stagnansi, merangsang kreativitas, memungkinkan berkurangnya ketegangan, dan menumbuhkan benih-benih perubahan dan motivasi yang harus didorong melalui penciptaan lingkungan yang menantang dan kritis yang akan menjadikan pekerjaan menarik, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja (Robbins, 2013).

Hasil pengujian hipotesis ketiga mengenai adanya hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan terbukti signifikan dengan nilai signifikansi 0,022 dan koefisien korelasi 0,306. Hubungan yang terbentuk adalah bersifat positif sehingga semakin tinggi perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan para pemimpin di Kantor Pusat PT AG maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya, dan sebaliknya, semakin rendah perilaku kepemimpinannya maka semakin rendah pula kinerja karyawannya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika peran pemimpin yang ada di Kantor Pusat PT AG, ditunjukkan oleh persentase terbesar yaitu sebesar 49,1% yang termasuk dalam kategori sedang. Meskipun demikian, jika melihat secara keseluruhan, penyebaran angka yang lain terletak di kategori tinggi sebesar 21 responden dan sangat tinggi sebesar 7 responden maka dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang ada di PT AG

Kantor Pusat berkecenderungan pada perilaku kepemimpinan yang tinggi. Sehingga tingginya kinerja karyawan PT AG Kantor Pusat salah satu faktornya dipengaruhi oleh tingginya perilaku kepemimpinan para pemimpin yang ada di perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian Miswan (2012) yang menemukan perilaku kepala jurusan mampu menggugah semangat para dosen PNS sehingga memberikan pengaruh pada meningkatnya kinerja dosen PNS tersebut. Mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama dalam hal kinerja karyawannya (Siagian dalam Nasrudin, 2010).

Nasrudin (2010) mengidentifikasi, kualitas kehidupan kerja dan tingkat prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya. Perilaku pemimpin yang bersahabat terhadap karyawan, memperhatikan, memberikan dukungan serta terlibat dalam proses pekerjaan, adalah perilaku yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hidayat (2012) menambahkan, motivasi dari pemimpin, komunikasi dan interaksi pemimpin dengan karyawan, pengambilan keputusan yang benar, serta monitoring kinerja yang dilakukan pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pemimpin melalui perilakunya memberikan dukungan dan motivasi dapat menciptakan

budaya organisasi yang kondusif bagi berkembangnya ide-ide perubahan, dan mengelola perbedaan-perbedaan ide, konsep serta cara pandang diantara *stake holders* agar menjadi sumber energi baru bagi keberhasilan kerja karyawan dan perusahaan (Alwi, 2013).

Sumbangan efektif dari konflik kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 17,27% dan sumbangan efektif dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 12,84%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konflik kerja memberikan pengaruh yang lebih besar dibanding pengaruh yang diberikan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pusat PT AG. Hal ini juga ditunjukkan oleh sumbangan relatif yang hasilnya menunjukkan bahwa sumbangan relatif konflik kerja lebih besar daripada sumbangan relatif perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ( $SR_1=57,33\% > SR_2=42,67\%$ ).

Lebih besarnya pengaruh yang diberikan konflik kerja dibanding perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT AG dikarenakan intensitas interaksi karyawan satu dengan yang lain sering terjadi dibanding interaksi karyawan dengan atasannya. Para pimpinan PT AG tidak selalu berada ditempat, terkadang dinas di luar kota atau urusan lainnya, sehingga pertemuan dan interaksi yang terjadi antara karyawan dengan pemimpinnya tidak setiap hari. Berbeda dengan interaksi yang dilakukan dengan sesama rekan mereka. Setiap harinya mau tidak mau mereka harus bertemu dengan rekan kerjanya terutama rekan satu timnya.

Konflik tertutup maupun konflik terbuka selalu hidup di dalam interaksi yang mereka jalani, sebab konflik memang tidak akan terelakan dari kehidupan (Hughes *et. al.*, 2012). Maka tidak mengherankan jika dalam penelitian ini konflik kerja lebih memberikan sumbangan pengaruh yang lebih besar daripada perilaku kepemimpinan. Seperti penelitian Diansyah (2010) yang juga menemukan bahwa konflik kerja menjadi faktor yang paling dominan dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kota Surakarta.

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan yang ada. Keterbatasan dan kelemahan tersebut antara lain peneliti kurang mampu mengontrol penyebaran skala dan banyak aitem skala konflik kerja dan skala kinerja karyawan yang gugur.

---

## PENUTUP

---

### *Simpulan*

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Terdapat hubungan yang signifikan antara konflik kerja dan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT AG.
- 2) Terdapat hubungan yang signifikan negatif antara konflik kerja dengan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT AG, yang mana semakin tinggi konflik kerja maka semakin rendah kinerja karyawannya dan sebaliknya.
- 3) Terdapat hubungan yang signifikan

positif antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT AG, semakin tinggi perilaku kepemimpinan yang ada maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya.

- 4) Tingkat konflik kerja dan perilaku kepemimpinan di Kantor Pusat PT AG berada dalam kategori sedang, sedangkan kinerja karyawannya berada dalam kategori tinggi.

### Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka terdapat beberapa saran bagi pihak-pihak tertentu agar ke depannya lebih baik, antara lain:

- 1) Kinerja hasil penelitian dengan kinerja berdasarkan laporan kinerja karyawan dari perusahaan tahun 2014, kurang sesuai yang mana skala kinerja yang dibuat perusahaan diisi oleh manager sedangkan skala penelitian diisi oleh para karyawan. Hal ini kemudian dapat dijadikan pertimbangan perusahaan untuk kedepannya agar membuat alat ukur kinerja tidak hanya melihat dari pihak manager akan tetapi menggabungkan penilaian kinerja dari atasan/manager dengan penilaian kinerja dari karyawan itu sendiri.
- 2) Konflik kerja yang terjadi di dalam perusahaan pada kondisi sedang, sehingga perusahaan sebaiknya tetap menjaga kondisi sekarang yang sudah ada, kondisi hubungan antar karyawan yang telah terbangun di perusahaan. Selain itu untuk

tetap mengetahui perkembangan konflik yang hidup di kalangan karyawan, perusahaan melalui para pemimpinnya melakukan pendekatan terhadap semua anggota sebagai upaya meminimalisir dan mengontrol terjadinya konflik besar yang bersifat negatif.

- 3) Perilaku kepemimpinan yang ada perlu ditingkatkan dengan memberikan *training* bagi para pemimpin untuk membangun perilaku yang lebih memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- 4) Karyawan tetap menjaga hubungan dengan sesama rekan dengan tetap saling berkomunikasi dan saling berbagi agar konflik yang terjadi tidak berlebihan dan dapat mengganggu kinerjanya, serta dapat melakukan manajemen konflik dari dalam dirinya sendiri seperti tidak terlalu mengambil hati tindakan dan perkataan teman yang menyakitkan.
- 5) Peneliti selanjutnya yang mengambil topik yang sama, agar lebih menyesuaikan aitem skala kinerja yang dibuat dengan alat ukur kinerja dari perusahaan, serta dalam mengukur kinerja karyawan tidak hanya melihat dari sisi karyawan tetapi juga meminta atasan untuk mengisi skala kinerja bawahannya. Selain itu, juga melakukan penelitian pada populasi yang lebih besar dan memberikan variasi berbeda pada penelitiannya.

---

### DAFTAR PUSTAKA

---

Alwi, Syafaruddin. (2013). *Resolusi Konflik dan Negosiasi Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.

- Bernstrøm, Vilde H., & Kjekshus, Lars E. (2012). Leading During Change: The Effects of Leader Behavior on Sickness Absence in A Norwegian Health Trust. *BMC Public Health*, 12(799), 1-14.
- Daft, Richard L. (2006). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Diansyah, Denny Nur. (2010). *Pengaruh Job Stressor dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kota Surakarta*. (Skripsi tidak dipublikasikan). Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Fahmi, Irham. (2013). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Fauji, Husni. (2013). *Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan di Pt. Karya Mandiri Environment*. Universitas Pasundan: Bandung.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnelly, James H. (2006). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hidayat. (2012). Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen Karyawan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(1), 21-39.
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., and Curphy, Gordon J. (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Indriyatni, Lies. (2010). Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Organisasi/ Perusahaan. *Fokus Ekonomi*, 5(1), 36-42.
- Iresa, Amelia R. (2015). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 23(1), 1
- Jehn, Karen A. (1995). A Multimethod Examination of The Benefits and detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- \_\_\_\_\_. (1997). Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, Karen A., & Mannix, Elizabeth A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Koontz, Harold., & O'donnell, Cyril. (1981). *Essentials of Management*. New Delhi: Tata Mc Graw Hill.
- Lou, Lin., Zhou, Fan., & Leung, Kwok. (2011). Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-146
- Mangkuprawira, Sjafrin. (2012). *Strategi Efektif Mengelola Karyawan*. Bogor: IPB Press.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miswan. (2012). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil pada Universitas Swasta di Kota Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 13(2), 1-14.
- Nasrudin, Endin. (2010). *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Riggio, Ronald E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. USA: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, Timothy. (2013). *Organizational Behavior*. Prentice Hall: Pearson Education International.
- Schultz, Duane P. (1982). *Psychology & Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: Macmillan Publishing.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (2005). *Organizational Behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

- Setiawan, Paulina Wijayanti. (2012). *Hubungan Job Insecurity dan Konflik Peran dengan Performansi Kerja Karyawan di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo*. (Skripsi). Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Siagian, Sondang P. (1995). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Moh Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wilmot, William W., & Hocker, Joyce L. (2007). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw Hill Inc.