

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA
CV. CITRA PRATAMA CABANG
TASIKMALAYA**

Oleh :

**KEUKEU SUSILAWATI
4122.4.15.11.0061**

SKRIPSI

untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG**

2019

**PENGARUH KONFLIK KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA
CV. CITRA PRATAMA CABANG
TASIKMALAYA**

Oleh:

**Keukeu Susilawati
4122.4.15.11.0061**

SKRIPSI

untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Sarjana
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti

Bandung, 23 Agustus 2019

H. Oyon Suharyono, Drs., MM., CPA., CA., AK.
Pembimbing

Mengetahui,

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

H. Deden Komar Priatna., Drs., ST., SIP., MM., CHRA

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Keukeu Susilawati

NIM : 4122.4.15.11.0061

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya adalah :

1. Merupakan skripsi asli dan belum pernah diajukan sebelumnya oleh siapapun untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik di Universitas Winaya Mukti maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Di dalam skripsi ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat-pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka seperti yang terlampir di dalam naskah skripsi ini.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi hukum sebagai akibat ketidaksesuaian isi pernyataan ini dengan keadaan sebenarnya.

Bandung, 23 Agustus 2019

Yang membuat pernyataan,

Materai 6000

Keukeu Susilawati

NIM:4122.4.15.11.0061

ABSTRACT

Keukeu Susilawati, 2019. The effect of work conflict on employee performance on CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, Thesis undergraduate program faculty of economics and business management study program Winaya Mukti University.

Under guidance of Mr. Riki Nugraha., MM.

This study aims to determine the effect of work conflict on the performance of employees working in CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya. Used method is descriptive method with a quantitative approach. The sample was taken as many as 30 people on CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya. Technics of data collection of this research using a questionnaire and literature study.

Used data analyzes method is correlation coefficient test, test the coefficient of determination, and simple linear regression analysis. The results of the analysis are obtained correlation coefficient of 78,5%; coefficient of determination of 61,6%; regression equation $Y = -9,818 + 1,155X$. Hypothesis testing using the uji t, which shows that $t_{arithmetic}$ greater than t_{table} so that the hypothesis can be accepted with significance $0,000 < 0,04$.

Conclusions from this research is that work conflict has a significant effect on employee performance in CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, meaning that the higher the work conflict, the lower the employee performance.

Keywords: Work Conflict, Performance

ABSTRAK

Keukeu Susilawati, 2019. Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Citra Pratma Cabang Tasikmalaya, Skripsi Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Winaya Mukti. Dibawah bimbingan Bapak Riki Nugraha., MM.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya. Metode yang digunakan yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil adalah sebanyak 30 orang pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan studi kepustakaan. Metode analisis data yang digunakan adalah uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi, dan analisis regresi linear sederhana. Hasil analisis diperoleh koefisien korelasi sebesar 78,5%; koefisien determinasi sebesar 61,6 %; persamaan regresi $Y = -9,818 + 1,155X$. Pengujian hipotesis menggunakan uji t , yang menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sehingga hipotesis bisa diterima dengan signifikansi $0,000 < 0,04$.

Simpulan dari penelitian ini adalah konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, artinya semakin tinggi konflik maka akan semakin rendah kinerja karyawan.

Kata kunci: Konflik Kerja, Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran ALLAH SWT yang telah memberi limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya”** dengan baik dan lancar, juga salawat dan salam penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW.

Skripsi ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi strata satu untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Pada Universitas Winaya Mukti Bandung. Dalam proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mengalami hambatan dan kesulitan namun dengan adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari, bahwa skripsi ini dapat terwujud dengan adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu kepada yang telah membantu, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Prof. Dr. Hj Ai Komariah, Ir.,MS. Selaku Rektor Universitas Winaya Mukti Bandung.
2. Dr. Hj. Nunung Sondari, Ir., MP. Selaku Wakil Rektor I dan Hudaya Mulyana, Ir., MP. Selaku Wakil Rektor II Universitas Winaya Mukti Bandung.
3. H. Deden Komar Priatna., Drs., ST., M.M. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Winaya Mukti Bandung.
4. H. Nandang Djunaedi, Drs., M.M. Selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi

dan Bisnis Universitas Winaya Mukti Bandung.

5. Herni Suryani, SE., SI.Kom., MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen.
6. H. Oyon Suharyono, Drs., MM., CPA., CA., AK. selaku pembimbing yang bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Staf Pengajar dan Pegawai Fakultas Ekonomi khususnya Program Studi Manajemen Universitas Winaya Mukti, atas ilmu dan bantuannya selama ini.
8. Seluruh karyawan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya atas bantuannya selama penulis melakukan penelitian.
9. Ibunda tercinta, nenek tercinta dan keluarga atas segala pengorbanan, kasih sayang, doa restu serta dukungan moril maupun materil kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Untuk semua teman-teman mahasiswa angkatan 2015 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat dan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu.

Tasikmalaya, 23 Agustus 2019

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PERNYATAAN

ABSTRACT

ABSTRAK

KATA PENGANTARi

DAFTAR ISIiii

DAFTAR TABELvi

DAFTAR GAMBAR.....viii

DAFTAR LAMPIRANix

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian1

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah4

1.2.2 Rumusan Masalah5

1.3 Tujuan Penelitian5

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Praktis6

1.4.2 Teoritis6

BAB II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN

HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konflik7

2.1.2 Akibat-Akibat Konflik.....11

2.1.3 Jenis-Jenis Konflik.....13

2.1.4 Manfaat Konflik.....15

2.1.5 Bentuk-Bentuk Dalam Konflik.....16

2.1.6 Dimensi dan Indikator Konflik.....17

2.1.7 Kinerja.....17

2.1.8 Membangun Kinerja.....23

2.1.9	Dimensi Kinerja.....	30
2.1.10	Model dan Proses Kinerja.....	31
2.1.11	Indikator Kinerja Karyawan.....	33
2.1.12	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	34
2.2	Penelitian Terdahulu.....	35
2.3	Kerangka Pemikiran.....	36
2.4	Hipotesis Penelitian.....	38
BAB III. METODE PENELITIAN		
3.1	Metode Yang Digunakan.....	39
3.2	Populasi dan Sampel	
3.2.1	Populasi.....	40
3.2.2	Sampel.....	40
3.3	Operasionalisasi Variabel.....	40
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	42
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6	Uji Instrumen Penelitian	
3.6.1	Uji Validitas.....	43
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	44
3.7	Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis	
3.7.1	Analisis Deskriptif.....	45
3.7.2	Peralatan Analisis.....	45
3.7.3	Pengujian Hipotesis.....	47
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Hasil Penelitian	
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan	
4.1.1.1	Sejarah Perusahaan.....	49
4.1.1.2	Visi, Misi dan Nilai.....	50
4.1.1.3	Legalitas Perusahaan.....	50
4.1.1.4	Identitas Perusahaan.....	51
4.1.2	Aspek Kegiatan Usaha.....	51
4.1.3	Struktur Organisasi	

4.1.3.1	Gambar Struktur Organisasi.....	52
4.1.3.2	Uraian Pekerjaan.....	53
4.1.4	Karakteristik Responden.....	74
4.1.5	Fasilitas Yang Dimiliki.....	77
4.2	Pembahasan	
4.2.1	Pelaksanaan Variabel X (Konflik Kerja Pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya.....	77
4.2.2	Pelaksanaan Variabel Y (Kinerja Karyawan Pada CV. Citra Pratma Cabang Tasikmalaya.....	85
4.2.3	Analisis Data	
4.2.3.1	Uji Validitas.....	92
4.2.3.2	Uji Reliabilitas.....	94
4.2.3.3	Uji Koefisien Korelasi.....	95
4.2.3.4	Uji Koefisien Determinasi.....	95
4.2.4	Uji Regresi Linear Sederhana.....	96
4.2.5	Uji Hipotesis.....	98
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	100
5.2	Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA.....		102
LAMPIRAN.....		104

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Antara Konflik dan Kinerja Karyawan	41
Tabel 3.2	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	46
Tabel 4.1	Uang Service Berat Kolektor	68
Tabel 4.2	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	75
Tabel 4.3	Profil Responden Berdasarkan Usia	75
Tabel 4.4	Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	76
Tabel 4.5	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	76
Tabel 4.6	Kriteria Konflik Kerja	78
Tabel 4.7	Hasil Jawaban Mengenai Tekanan Dalam Bekerja	78
Tabel 4.8	Hasil Jawaban Mengenai Perselisihan Paham Antar Karyawan ..	79
Tabel 4.9	Hasil Jawaban Mengenai Masalah Antar Anggota Tim	80
Tabel 4.10	Hasil Jawaban Mengenai Adanya Rasa Ketidakpercayaan Antar Karyawan	81
Tabel 4.11	Hasil Jawaban Mengenai Banyaknya Perbedaan Pendapat Demi Mencapai Tujuan	81
Tabel 4.12	Hasil Jawaban Mengenai Penerimaan Metode Kerja Baru	82
Tabel 4.13	Hasil Jawaban Mengenai Penilaian Kerja Orang Lain Terhadap Diri Sendiri	83
Tabel 4.14	Kriteria Rekapitulasi Konflik Kerja	84
Tabel 4.15	Rekapitulasi Konflik Kerja	84
Tabel 4.16	Kriteria Kinerja Karyawan	86
Tabel 4.17	Hasil Jawaban Mengenai Kualitas Dalam Bekerja	86
Tabel 4.18	Hasil Jawaban Mengenai Target Yang Sering Di Capai	87
Tabel 4.19	Hasil Jawaban Mengenai Target Yang Ditentukan Perusahaan ...	88
Tabel 4.20	Hasil Jawaban Mengenai Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan	89

Tabel 4.21	Hasil Jawaban Mengenai Kemampuan Bekerja Sesuai SOP	90
Tabel 4.22	Hasil Jawaban Mengenai Ketelitian Dalam Bekerja	90
Tabel 4.23	Kriteria Rekapitulasi Kinerja Karyawan	91
Tabel 4.24	Rekapitulasi Kinerja Karyawan	91
Tabel 4.25	Uji Validitas Variabel X (Konflik Kerja)	93
Tabel 4.26	Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)	93
Tabel 4.27	Uji Reliabilitas Variabel X (Konflik Kerja)	94
Tabel 4.28	Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)	94
abel 4.29	Uji Koefisien Korelasi	95
Tabel 4.30	Uji Koefisien Determinasi	96
Tabel 4.31	Uji Regresi Linear Sederhana	97
Tabel 4.32	Uji T	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Elemen Suatu Pendekatan Sistematis Untuk Menimbulkan	
Harapan Kinerja.....	21
Gambar 2.2 Rumus Kinerja Karyawan.....	26
Gambar 2.3 Hubungan Antara Hasil dan Kinerja Karyawan.....	29
Gambar 2.4 Hubungan Dimensi-Dimensi Kinerja.....	30
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Antara Konflik Kerja dan Kinerja	
Karyawan	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian

Lampiran 2 Daftar Kuesioner

Lampiran 3 Hasil Kuesioner

Lampiran 4 Surat Pernyataan Dari Perusahaan Lampiran 5 Riwayat Hidup Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia adalah makhluk sosial yang mempunyai sifat keinginan hasrat yang tinggi yang dibekali dengan akal yang mampu berfikir dengan baik, hal ini menimbulkan perbedaan kepentingan di antara masing-masing individu dan yang sering terjadi ketidakcocokan antara individu dengan yang lainnya karena mereka mempunyai pola pikir yang berbeda. Perbedaan tersebut tidak akan mempengaruhi kondisi perusahaan jika tidak dibarengi dengan perilaku yang buruk dari karyawan yang ada didalamnya.

Perilaku yang buruk akan memancing konflik antar karyawan baik hubungan secara horizontal maupun vertikal. Konflik yang terjadi bisa menghambat kinerja para karyawan dalam sebuah perusahaan. Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendukung kinerja perusahaan itu sendiri. Kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusia itu sendiri.

Konflik yang terjadi didalam suatu perusahaan sangatlah berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan, sehingga dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan. Maka dari itu untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, seorang pemimpin harus selalu memperhatikan lingkungan kerja dan kondisi kerja yang ada didalam perusahaan. Terkadang sebagian besar seorang pimpinan kurang

memperhatikan lingkungannya, sehingga dengan kurangnya perhatian dapat menimbulkan konflik antar karyawan.

Konflik adalah bagian penting dan berguna dalam kehidupan organisasi. Konflik kerja tidak bisa dihindari dan merupakan bagian integral dari proses perubahan. Albert dalam Agwu (2013: 126) menyatakan bahwa ada konflik kerja yang produktif dan destruktif. Albert berpendapat sebuah konflik dikatakan positif atau konstruktif bila dibahas oleh setiap pihak dan menggunakan istilah damai dalam mencapai penyelesaian. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menginduksi kinerja positif sementara konflik yang kurang berhasil dikelola dapat menimbulkan dislokasi pada kelompok, penurunan produktivitas pada prestasi kerja, cedera psikologi bahkan fisik, tekanan emosional dan ketidakmampuan untuk fokus, gangguan aktivitas.

Kebencian dan permusuhan yang meningkat. Kinerja setiap orang tergantung pada dukungan dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Biasanya dalam suatu organisasi selalu ada permasalahan, baik diantara individu maupun kelompok yang menyangkut kepentingan masing-masing. Permasalahan tersebut akan menimbulkan konflik atau perbedaan pendapat.

Pada umumnya konflik menimbulkan dampak negatif (konflik disfungsional), tapi ada pula yang menimbulkan dampak positif (konflik fungsional) bagi perusahaan. Tergantung bagaimana mengatur dan

mengarahkan konflik tersebut sehingga menjadi konflik yang bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Untuk itu perusahaan harus dapat membedakan mana konflik yang menguntungkan atau merugikan. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya konflik yang dapat menurunkan kinerja karyawan sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011: 136), mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja para karyawan sangatlah diperlukan, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Penelitian terdahulu Furqon Dwi Cahya (2018) mengenai konflik terhadap kinerja karyawan dengan komunikasi sebagai variabel moderasi mengemukakan bahwa konflik memiliki dampak negatif terhadap kinerja. sehingga untuk meningkatkan kinerja, maka konflik harus diselesaikan sehingga menjadi positif. Henda Dwi Piana (2017) mengemukakan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Guswarno (2011) bahwa secara simultan konflik interpersonal dan konflik interorganisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara parsial variabel interpersonal paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Penjualan alat-alat dapur dengan *system direct selling*. Perusahaan tersebut merupakan salah satu distributor perlengkapan alat- alat rumah tangga. Selain sebagai distributor, perusahaan tersebut juga menunjang untuk karyawannya yang berkeinginan untuk berkarir tanpa melihat latar belakang pendidikannya. Memberikan kesempatan bagi semua orang untuk menjadi apa yang diharapkannya.

Untuk mencapai apa yang diharapkan tersebut sudah tentu banyak proses yang akan dilewati. Dalam perjalanan proses tersebut tidak akan luput dari yang namanya konflik. Konflik yang timbul bisa disebabkan karena ulahnya sendiri ataupun ulah orang lain yang mengaitkan kita kedalam permasalahan tersebut. Konflik yang timbul bisa terjadi antara sesama lini maupun antara atasan dan bawahan.

Konflik yang terus dibiarkan akan berujung dengan tidak adanya penyelesaian yang dikarenakan meremehkan masalah yang sedang terjadi. Konflik yang terjadi di perusahaan ini biasa terlihat dari banyaknya orang yang saling mengadu terhadap pimpinan cabang untuk mendapatkan solusi dari apa yang sedang terjadi. Konflik timbul disebabkan karena adanya faktor ketidakpercayaan satu sama lainnya juga kesalahpahaman yang mementingkan ego masing-masing ketimbang memikirkan solusi yang tepat.

Dengan adanya hal tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja Terhadap**

Kinerja Karyawan Pada Perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang akan dijadikan bahan penelitian selanjutnya.

1. Kurangnya perhatian Pimpinan terhadap lingkungan kerja karyawannya.
2. Kesalahpahaman antara sesama karyawan.
3. Kurangnya kepercayaan terhadap pekerjaan orang lain.
4. Lebih mementingkan ego nya masing-masing.
5. Menomorduakan pencarian solusi dari setiap masalah yang terjadi.
6. Kurangnya kesadaran diri terhadap SOP Perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar konflik kerja pada perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya?
2. Seberapa besar kinerja karyawan pada perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya?
3. Seberapa besar pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui konflik kerja pada perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Praktis

1. Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai bagaimana mengendalikan dan mengantisipasi permasalahan yang sering terjadi yang akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan dengan bekal ilmu yang diperoleh selama kuliah dan diaplikasikan di lapangan.

2. CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya

Memberikan masukan yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan dan dalam kebijakan pengambilan keputusan yang diharapkan bisa menghindari kerugian disalah satu pihak yang terlibat masalah.

1.4.2 Teoritis

1. Penulis

Menjadikannya sebagai sumber pengetahuan dan kepustakaan serta referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih luas dan mendalam.

2. CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya

Menjadikannya sebagai sumber untuk bahan pertimbangan dalam melakukan perbaikan, pengembangan dan penyelesaian terhadap konflik kerja yang berdampak terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua atau lebih pihak. Persaingan dan konflik sering terjadi di antara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang sama, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat, dan salah paham. Persaingan yang sehat akan memotivasi moral kerja, produktivitas kerja, dan kedisiplinan karyawan, tetapi persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.

Winardi dalam Yusri, (2016: 20) bahwa:

“Konflik merupakan suatu situasi, dimana terdapat berbagai tujuan atau berbagai emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri beberapa individu atau antara beberapa individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan.”

Mangkunegara dalam Subechi, (2015: 26) bahwa:

“Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.”

Hasibuan dalam Subechi, (2015: 26) bahwa:

“Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan.”

Konflik merupakan ketidakserasian atas dua hal atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan dalam suatu organisasi. Konflik kerja tidak harus berseteru, meski situasi dapat menjadi bagian dari situasi konflik kerja (Jehn dalam Furqon (2018: 16).

Kreitner dan Kinicki dalam Furqon, (2018: 17) bahwa:

“Konflik kerja adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain.”

Sunyoto dalam Furqon, (2018: 17) bahwa:

“Konflik kerja adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.”

Wirawan dalam Furqon (2018: 17) bahwa:

“Konflik kerja adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik kerja.”

Secara garis besar konflik kerja dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam berbagai keadaan, diantaranya:

1. Konflik antar bawahan di bagian yang sama.
2. Konflik antar bawahan dan pimpinan di bagian yang sama.
3. Konflik antar bawahan dari bagian yang berbeda.
4. Konflik antar pimpinan dan bawahan dari bagian yang berbeda.

5. Konflik antar pimpinan dari bagian yang berbeda.

Menurut Hasibuan dalam Henda (2017: 11), hal yang menyebabkan persaingan dan konflik, antara lain adanya tujuan yang ingin dicapai, ego manusia, kebutuhan, perbedaan pendapat, salah paham, perasaan dirugikan, dan perasaan sensitif.

a. Tujuan

Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok karyawan. Setiap karyawan atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang lebih baik dari orang lain. Hal ini memotivasi timbulnya persaingan atau konflik dalam memperoleh prestasi yang terbaik.

b. Ego Manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.

c. Kebutuhan

Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbulah persaingan atau konflik.

d. Perbedaan Pendapat

Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan

bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesaikan, akan timbul persaingan atau konflik yang kadang-kadang menyebabkan perpecahan.

e. Salah Paham

Salah paham sering terjadi di antara individu karyawan atau kelompok.

f. Perasaan Dirugikan

Karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Setiap orang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain. Oleh karena itu, perbuatan yang merugikan orang lain hendaknya dicegah supaya tidak timbul konflik di antara sesamanya. Jika terjadi konflik pasti akan merugikan kedua belah pihak, bahkan akan merusak kerja sama.

g. Perasaan Sensitif

Lebih dikenal dengan sebutan mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan dapat menimbulkan perkelahian di antara karyawan. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek. Akan tetapi perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina.

2.1.2 Akibat-Akibat Konflik

Nitisemito dalam Subechi, (2015: 34). Akibat-akibat positif /menguntungkan dari adanya konflik, yaitu:

1. Menimbulkan Kemampuan Mengoreksi Diri Sendiri

Dengan adanya konflik maka hal ini akan dirasakan oleh pihak lain. Bagi pihak-pihak tertentu sebenarnya dapat mengambil keuntungan dengan adanya konflik ini, yaitu kemampuan untuk mengoreksi diri sendiri.

2. Meningkatkan Prestasi

Dengan adanya konflik mungkin justru merupakan cambuk, sehingga dapat menyebabkan peningkatan prestasi daripada sebelumnya. Kita sering melihat dalam kenyataannya seseorang yang dihina, karena hal ini dianggap cambuk akhirnya orang tersebut akan sukses. Mungkin motivasinya untuk menunjukkan orang yang menghina, bahwa orang yang dihina dapat lebih sukses. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menimbulkan persaingan sehat, padahal pada hakekatnya persaingan sehat juga merupakan bentuk konflik yang positif.

3. Pendekatan Yang Lebih Baik

Dengan adanya konflik tersebut kemungkinan menimbulkan kejutan bagi salah satu pihak atau kedua belah pihak. Mungkin mereka tidak menyadari bahwa hal-hal tersebut dapat

menimbulkan suatu konflik. Akibatnya mereka berusaha akan lebih berhati-hati dalam hubungan antara satu dengan yang lain. Hal ini dapat menyebabkan hubungan yang lebih baik dari sebelumnya.

4. Mengembangkan Alternatif Yang Lebih Baik

Akibat konflik mungkin dapat menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak tertentu, sebab konflik tersebut kebetulan terjadi antara atasan dan bawahan. Misalnya dengan tidak memberikan suatu jabatan yang penting. Keadaan ini merupakan tantangan, yang mana akan mampu mengembangkan alternatif lain yang lebih baik.

Selain akibat-akibat yang positif / menguntungkan, konflik dapat pula menyebabkan akibat-akibat yang negatif. Nitisemito dalam Subechi, (2015: 34) yaitu:

1. Menghambat Adanya Kerjasama

Bilamana konflik tersebut sudah cukup parah, maka sulit bagi pihak- pihak tersebut untuk dapat bekerja sama. Dengan konflik yang cukup berat tersebut akan terjadi ketegangan serta kekacauan hubungan antara kedua belah pihak, bahkan hal ini dapat meningkat menjadi rasa kebencian yang baik di antara keduanya.

2. Subjektif dan Emosional

Pada umumnya pihak-pihak yang sedang mengalami konflik

pandangannya antara satu dan yang lain sudah tidak objektif lagi serta bersifat emosional.

3. Saling Menjatuhkan

Di dalam konflik yang sangat parah dapat berakibat saling menimbulkan kebencian. Kebencian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya. Misalnya dengan jalan memfitnah, dengan jalan menghambat, mengadu domba dsb.

4. Frustrasi

Dalam tingkat tertentu mungkin konflik dapat memacu pihak-pihak yang sedang berkonflik tersebut untuk lebih berprestasi. Tetapi bilamana konflik itu sudah pada tingkat yang cukup parah, dimana pihak-pihak yang berkonflik ada yang lemah mentalnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan frustrasi / rasa putus asa dengan segala akibatnya.

2.1.3 Jenis-Jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi. Handoko dalam Subechi, (2015: 37) yaitu:

1. Konflik Dalam Diri Individu

Terjadi apabila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan dapat dilakukannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari

kemampuannya.

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 atasan dan bawahan).

3. Konflik Antar Individu Dan Kelompok

Yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.

4. Konflik Antar Kelompok Dalam Organisasi Yang Sama

Terjadi karena pertentangan kepentingan antar kelompok.

5. Konflik Antar Organisasi

Timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien. 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 suka satu anggota kelompok tertentu.

2.1.4 Manfaat Konflik

Bila kita sendiri mampu mengelolanya secara konstruktif, konflik justru dapat memberikan manfaat positif bagi diri individu. Johnson dalam Subechi (2015: 38). Beberapa contoh manfaat positif dari konflik kerja sebagai berikut:

1. Konflik dapat menyadarkan individu bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan dengan orang lain.
2. Konflik dapat menyadarkan dan mendorong individu untuk melakukan perubahan-perubahan.
3. Konflik dapat menumbuhkan dorongan dalam diri individu untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas disadari.
4. Perbedaan pendapat dapat membimbing kearah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu.

5. Konflik dapat menyadarkan tentang siapa atau bagaimana diri kita yang sebenarnya.
6. Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan.

Manfaat manajemen konflik menurut Marwansyah dalam S Puspitasari (2017: 45) adalah sebagai berikut:

1. Memunculkan masalah-masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
2. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat untuk memperoleh hasil yang lebih baik lagi.
3. Meningkatkan kesadaran diri dan kesadaran terhadap orang lain dan masalah-masalah yang mereka hadapi.
4. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan.
5. Menyebabkan perubahan-perubahan.

2.1.5 Bentuk-Bentuk Dalam Konflik

Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Konflik Fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- b. Konflik Disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan
- c. Konflik dan Kinerja Perusahaan

Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif

terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Di satu pihak, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerjanya bisa buruk. Di lain pihak, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi akan berakibat kekacauan yang dapat pula mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.6 Dimensi dan Indikator Konflik

Indikator-indikator dari penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian menurut Veitshal Rivai (2011) sebagai berikut:

1. Konflik dalam diri seseorang
 - a. Tujuan yang saling bertentangan
 - b. Tuntutan tugas
2. Konflik antar individu
 - a. Perbedaan tujuan
 - b. Perbedaan tindakan
3. Konflik antar anggota kelompok
 - a. Konflik substansif
 - b. Konflik afektif
4. Konflik antar kelompok
 - a. Mengejar kepentingan

2.1.7 Kinerja

Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkan dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Haynes dalam Lijan, (2012: 5), lihat juga Veithal Rivai, Akhmad Fawzi Mohd. Basri dalam Lijan, (2012: 5). Tidaklah semua masukan tersebut relevan dengan kinerja di sini, hanya empat saja yakni: (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.

Dari masukan tersebut dapat diartikan:

Lijan Poltak Sinambela, (2012: 5) bahwa:

“Kinerja adalah Pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.”

Robbins dalam Lijan (2012: 5) bahwa:

“Kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.”

Prawirosentono dalam Lijan (2012: 5) bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”

Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen yaitu:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan karyawan mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran. Adapun indikator kinerja organisasi ini antara lain adalah efektivitas dan efisiensi. Kast, Rosenzweig dalam Lijan. (2012: 6).

Menurut Rivai, Basri dalam Lijan (2012: 6) bahwa:

“Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

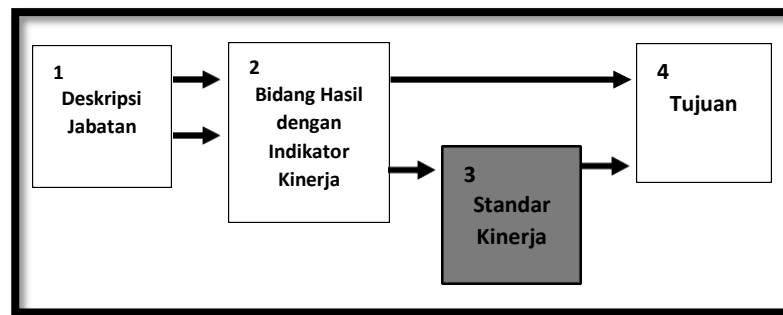
Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja kelompok yaitu: Pertama, hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok; Kedua, perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok. Oleh sebab itu keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam memenuhi tujuan-tujuan organisasi ditentukan oleh sebaik mana mereka memimpin kelompok secara terpadu. Dalam mengelola kelompok, kedua aspek tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan.

Dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat, para individu menyumbangkan kinerjanya kepada kelompok, selanjutnya kelompok akan

menyumbangkan kinerjanya kepada organisasi atau masyarakat. Dalam organisasi yang efektif, manajemen selalu menciptakan sinergi yang positif, yang menghasilkan satu keseluruhan menjadi lebih besar dari jumlah seluruh komponen bagiannya. Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam Lijan, (2012: 6).

Seiring dengan pendapat di atas, Withmore mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Withmore dalam Lijan, (2012: 6). Untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan. Kinerja karyawan akan tercipta jika karyawan dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Untuk mengetahui terlaksana atau tidak tanggung jawabnya sudah barang tentu memerlukan standar. Oleh sebab itu, sebelum melaksanakan tugas dan tanggung jawab perlu ditentukan terlebih dahulu kriteria berhasil tidaknya pekerjaan yang akan dilaksanakan. Pemikiran seperti itu juga dikemukakan oleh Haynes yang mengatakan bahwa membangun harapan kinerja perlu memperhatikan empat elemen pendekatan yang sistematis, seperti diperlihatkan dalam gambar 2.1 berikut. Haynes dalam Lijan, (2012: 7):



Sumber: Marion E. Haynes dalam Lijan (2012: 7)

Gambar 2.1

Elemen Suatu Pendekatan Sistematis Untuk Menimbulkan Harapan Kinerja

Gambar 2.1 di atas menunjukkan bahwa untuk memperoleh kinerja yang baik harus memperhatikan empat elemen pokok yaitu: (1) deskripsi jabatan, yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, sehingga pejabat yang akan melakukannya tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya. Misalnya, untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan, tentu saja karyawan tersebut harus tahu apa yang harus dilakukannya, bagaimana melakukannya.

(2) bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas, artinya seorang karyawan harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya. Selain penetapan indikator pelaksanaan tugas seorang karyawan tentu saja harus ada

(3) standar kinerja yang menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakan tersebut. Dengan melaksanakan ketiga elemen tersebut secara sistematis diharapkan (4) tujuan yang sudah ditetapkan tersebut akan dapat dicapai.

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa pakar lain dalam Rivai, dan Basri dalam Lijan, (2012: 7) dapat disajikan sebagai

berikut:

1. Kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Stolovitch, Keeps dalam Lijan: (2012);
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Griffin dalam Lijan: (2012);
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan. Mondy, Premeaux dalam Lijan: (2012);
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Hersey, Blanchard dalam Lijan: (2012);

5. Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan kepadanya. Casio dalam Lijan: (2012);
6. Kinerja sebagai kualitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Schermerhorn, Hunt dan Osborn dalam Lijan: (2012);
7. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang

diharapkan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan, pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Rivai, Basri dalam Lijan, (2012).

2.1.8 Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimumkan melalui penetapan deskripsi yang jelas dan terukur bagi setiap karyawan, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk :

1. Penentuan Gaji

Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi karyawan dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam perusahaan.

2. Seleksi Karyawan

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan karyawan. Selain itu juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat

menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada karyawan dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian Kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang karyawan memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karir.

6. Uraian dan Perencanaan Organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7. Uraian Tanggung Jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Haynes dalam Lijan, (2012: 8).

Menurut Wexley dan Yukl dalam Lijan (2012: 8), Kinerja

merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat adanya rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan karyawan. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain adalah: (1) manfaat yang berarti bahwa seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya seorang karyawan juga harus (2) memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi, sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya; dan pekerjaan yang dilakukan haruslah

(3) adil dan masuk akal, dalam artian bahwa di antara sesama karyawan haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh.

Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan. Prawirosentono dalam Lijan, (2012: 9). Untuk meningkatkan kinerja perlu dibuat standar pencapaiannya melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Rowland dalam Lijan, (2012: 9).

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Mitchell dalam Lijan, (2012: 9).

Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidaklah dapat diabaikan. Meskipun kemampuan karyawan sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Dengan demikian Mitchell memformulasikan kinerja adalah fungsi dari kemampuan dikali motivasi. Secara matematik Mitchell dalam Lijan, (2012: 9) merumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Sumber : Mitchell dalam Lijan, (2012: 9) **Gambar 2.2**

Rumus Kinerja Karyawan

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang karyawan sama dengan kemampuan karyawan tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, demikian juga sebaliknya motivasi tinggi yang dimiliki karyawan tanpa sepengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauh mana pemahaman dan penerimaan karyawan tentang tujuan organisasi. Yang dimaksud dengan tujuan organisasi adalah suatu target yang hendak

dicapai oleh organisasi untuk kurun waktu tertentu. Tujuan haruslah dirumuskan dengan jelas sehingga tidak membingungkan karyawan dalam pencapaiannya. Selain itu tujuan organisasi harusnya dapat mengakomodasikan tujuan karyawan. Masing-masing karyawan yang memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang berbeda- beda, perbedaan tersebut haruslah dipahami dan dikelola oleh pimpinan untuk pencapaian tujuan organisasi. Karyawan akan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi jika dia meyakini bahwa tercapainya tujuan organisasi tersebut tujuannyapun akan tercapai pula.

Selanjutnya tujuan organisasi biasanya terdiri dari tujuan pokok yaitu tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi tersebut. Dalam pencapaian tujuan pokok terlebih dahulu akan dicapai sasaran, dan anak sasaran. Hal ini menandakan bahwa tujuan organisasi adalah bertingkat-tingkat, yakni mulai dari anak sasaran, sasaran dan tujuan. Agar tujuan organisasi tercapai sudah barang tentu anak sasaran harus dicapai terlebih dahulu.

Jelasnya, tujuan akan tercapai dengan baik jika karyawan memahami dan menerima dengan baik tujuan yang ingin dicapai serta mereka mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas-tugas untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang karyawan misalnya haruslah dapat memahami dan menerima tujuan organisasi (perusahaannya), dengan pemahaman tersebut dia akan mengarahkan tenaga dan pikirannya sehingga tujuan yang ditetapkan perusahaannya dapat dicapai. Selain pemahaman dan penerimaan akan tujuan, tentu saja kemampuan karyawan melaksanakan tugas-tugasnya

harus ditingkatkan.

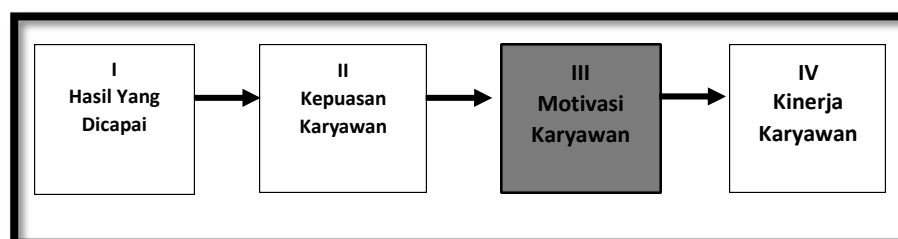
Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di semua aspek kehidupan manusia, dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Agar mampu berperan dalam persaingan global, Bangsa Indonesia harus terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara terprogram, terarah, dan berkesinambungan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia sudah barang tentu akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Meskipun demikian di antara berbagai faktor tersebut, faktor pendidikanlah yang paling besar kontribusinya. Seiring dengan hal itu peningkatan kualitas pendidikan menjadi prasyarat untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia, artinya kualitas sumber daya manusia akan tercapai jika kualitas pendidikan terlaksana dengan baik. Berbagai komponen yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan seperti pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan guru secara berkesinambungan dan komponen lainnya. Di antara berbagai komponen di atas, tampaknya kedudukan guru menjadi sangat strategis, sebagaimana dikemukakan oleh berbagai pakar pendidikan.

Kinerja karyawan haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja karyawan bukan merupakan peristiwa seketika tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik

untuk kurun waktu tertentu. Engkoswara dalam Lijan, (2012: 10). Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja karyawan perlu dan mutlak ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat Indonesia yang sedang membangun menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila, sehingga dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lainnya di dunia.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja di samping faktor lainnya seperti hasil yang dicapai, dan motivasi kerja. Keempat faktor tersebut berhubungan antara satu dengan yang lainnya sebagaimana dikemukakan oleh Wexley dan Yukl. Dengan kerangka berpikir seperti itu dapat dikemukakan bahwa seorang karyawan akan bekerja keras untuk mencapai hasil yang memuaskan, pencapaian hasil tersebut diharapkan akan dapat memberikan kepuasan kerja yang selanjutnya kepuasan kerja akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerjanya dapat meningkat. Secara skematis hubungan antara hasil, kepuasan, motivasi dan kinerja dapat disajikan seperti gambar 2.3.



Sumber : **Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, dalam Lijan (2012:**

11) Gambar 2.3

Hubungan Antara Hasil dan Kinerja Karyawan

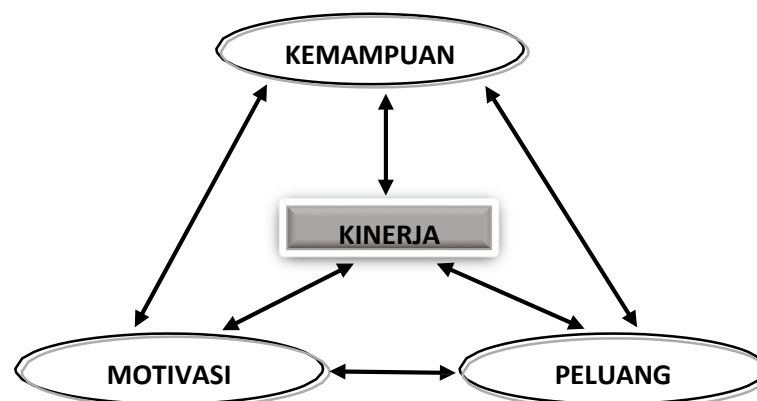
Menganalisis kinerja dengan menggunakan kerangka pikir seperti di atas, terlihat bahwa hasil yang dicapai oleh seorang karyawan akan

menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan tentu saja akan meningkatkan motivasinya dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan kepadanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka seluruh tugas-tugas tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan.

Mengacu pada deskripsi dan analisis kritis konsep atau teori yang telah diuraikan terdahulu, terlihat bahwa kinerja selalu berbicara pada proses dan hasil akhir. Untuk memperoleh hasil akhir kualitas kerja yang optimum, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut karyawan sepantasnya diberikan wewenang, dimotivasi dan diarahkan.

2.1.9 Dimensi Kinerja

Terdapat tiga dimensi kinerja yaitu: Kemampuan, Motivasi, dan Peluang yang dapat digambarkan seperti pada gambar 2.4.



Sumber: Veithzal Rivai, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, dalam Lijan,
(2012: 12) Gambar 2.4

Hubungan Dimensi-dimensi Kinerja

Gambar 2.4 diatas menunjukkan bahwa kinerja memiliki tiga dimensi yaitu kemampuan, motivasi dan peluang. Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain. Selanjutnya, Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Lijan (2012: 11) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor yaitu :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal, dan
6. Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

2.1.10 Model dan Proses Kinerja

Mengingat kinerja bersifat abstrak, ada baiknya untuk memahami konsep tersebut diajukan sebuah model sebagai usaha mempermudah pemahaman kita mengenai sifat kinerja organisasi. Model ini menekankan proses pokok yang berhubungan dengan efektivitas, dan tidak memandang efektivitas sebagai keadaan akhir. Dengan demikian model ini mengakui bahwa baik organisasi maupun lingkungannya terus berubah. Lagi pula model ini mengimplikasikan bahwa peranan penting manajemen adalah memahami bagaimana berbagai komponen organisasi saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana hubungan ini dapat memperbesar kemungkinan berhasilnya organisasi. Terdapat tiga dimensi utama dari model ini : (1) konsep optimisasi tujuan; (2) perspektif sistem; dan (3)

tekanan pada perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Penggunaan ancangan optimisasi tujuan terhadap efektivitas organisasi memungkinkan diakuinya secara eksplisit bahwa organisasi yang berbeda pula. Dengan demikian, nilai keberhasilan atau kegagalan relatif dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasilnya dengan tujuan organisasi, dan bukan dengan pertimbangan si peneliti. Lagi pula, ancangan optimisasi tujuan mengakui kenyataan bahwa sebagian besar organisasi tidak dapat “memaksimalkan” tujuan tertentu (seperti produksi) sekalipun mereka menghendakinya.

Sebaliknya, berdasarkan pengakuan akan adanya faktor pembatas terhadap tingkah laku prestasi organisasi, para pimpinan yang efektif dianggap menentukan dan mengejar tujuan yang optimal (yaitu, tujuan yang diinginkan yang telah dibatasi atau dimodifikasi oleh sumber daya yang tersedia). Jadi optimisasi adalah sarana pengimbang berbagai tujuan yang bertentangan, sehingga setiap tujuan menerima cukup perhatian dan sumber daya selaras dengan tingkat kepentingannya bagi organisasi. Dikemukakan di sini bahwa efektivitas harus dinilai terhadap tujuan yang bisa dilaksanakan, dan bukan terhadap konsep tujuan yang maksimum.

Aspek kedua dari ancangan multi dimensi pada analisis efektivitas organisasi adalah penggunaan sistem terbuka. Seperti dikemukakan oleh Etzioni dalam Lijan, (2012: 15), dan Goergopulos, B.S., dan Tannenbaum dalam Lijan, (2012: 15), bahwa penggunaan perspektif sistem menekankan

pentingnya arti interaksi organisasi lingkungan. Perspektif sistem ini memusatkan perhatian pada hubungan antara komponen-komponen baik yang terdapat di dalam maupun di luar organisasi, sementara komponen-komponen ini secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Jika hubungan ini dikenal dengan jelas, akan lebih mudah bagi pimpinan mengambil tindakan tegas untuk memperlancar pencapaian tujuan berkat bertambahnya pengertian karyawan mengenai dinamika organisasi.

2.1.11 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator; yaitu : Robbins dalam Sugeng, (2018):

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

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

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia

untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

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

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.12 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

1. Efektivitas 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 dalam Muchlisin, (2014).

2. Otoritas (Wewenang)

Otoritas menurut Prawirosentono dalam Muchlisin, (2014) 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. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam suatu organisasi.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku Prawirosentono dalam Muchlisin, (2014). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian.

1. Bernard E.Silaban (2012) mengenai Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan mengemukakan bahwa ada

pengaruh konflik yang dilihat dari sumber konflik yaitu komunikasi terhadap kinerja karyawan.

2. I Putu Antonius Hadi Wibowo dan Made Yuniari (2012) mengemukakan bahwa komunikasi, konflik dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Ahiruddin (2011) mengemukakan bahwa konflik dan stres
4. Yesi Paradita (2017) mengemukakan bahwa konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Rifandi (2017) mengemukakan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Ria Puspita Sari (2015) mengemukakan bahwa stres kerja dan konflik kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
7. Abdul Aziz (2016) mengemukakan bahwa konflik dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
8. Yusri Evalina Setyaningrum Sinambela (2016) mengemukakan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif dan signifikan konflik kerja terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh positif dan signifikan stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

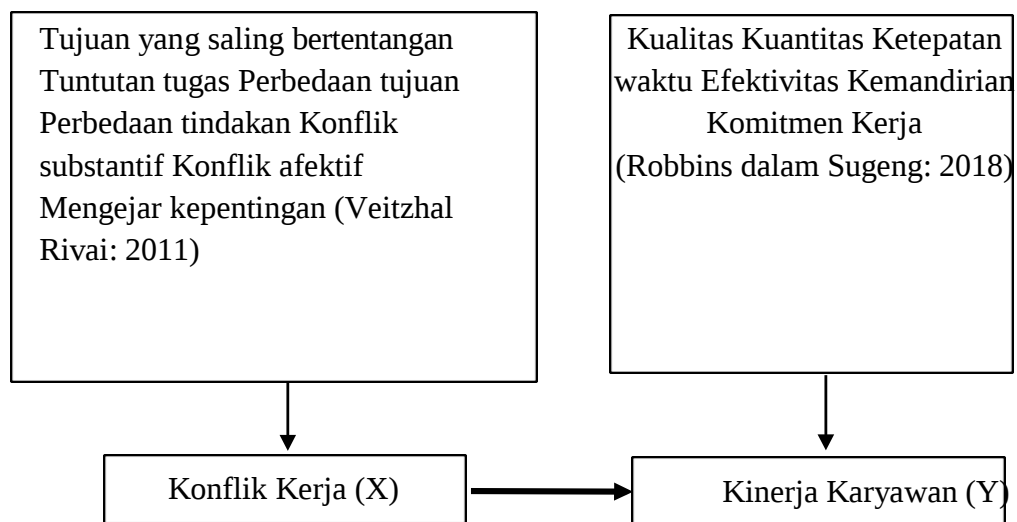
Konflik berasal dari kata kerja Latin “*configure*” yang berarti sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) di mana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Pemahaman tentang konflik harus dapat dipahami dengan baik oleh pihak- pihak yang bersangkutan agar tidak menimbulkan masalah yang berkepanjangan. Dalam hal ini peran manajemen sangat penting untuk melakukan pendekatan secara efektif, seperti membuat kebijakan yang lebih dapat diterima oleh semua pihak dan bersikap lebih diterima oleh semua pihak dan bersikap lebih terbuka dalam menanggapi pendapat para karyawan. Silaban, (2012: 1). Pendapat ini didukung dengan pendapatnya Bragg dalam Suahrtini (2011: 59) yang menjelaskan bahwa agar konflik tidak menimbulkan pengaruh yang sifatnya negatif, konflik harus segera diselesaikan agar tetap berada pada batas-batas kewajaran.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Keberhasilan kinerja karyawan sebagai ujung tombak dari keberhasilan perusahaan itu sendiri. Keberhasilan kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor konflik kerja. Keberhasilan kinerja

karyawan dapat dilihat melalui kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai, kualitas akan hasil pekerjaan, kehadiran dalam bentuk hasil dari aktivitas karyawan yang didukung dengan tingkat kehadiran dan ketetapan waktu yang tinggi, serta karyawan memiliki kemampuan bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Mathis dan Jackson dalam Muchlisin (2014).



Gambar 2.5

Kerangka Pemikiran Antara Konflik Kerja dan Kinerja Karyawan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Konflik kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya”

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Yang Digunakan

Penelitian pada dasarnya untuk menunjukkan kebenaran dan pemecahan masalah atas apa yang diteliti, maka dilakukan suatu metode yang tepat dan relevan untuk tujuan tersebut.

Metode penelitian menurut Sugiyono, (2014: 2) yaitu:

“Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.”

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yaitu hasil penelitian yang kemudian diolah dan di analisis untuk di ambil kesimpulannya. Dengan menggunakan metode penelitian ini akan di ketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang di teliti,

Metode deskriptif menurut Sugiyono, (2014: 53) yaitu:

“Suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena kalau variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen.”

Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono, (2012: 8) yaitu:

“Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif / statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Ferdinand dalam Subechi (2015: 61) Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya yang berjumlah 30 orang.

3.2.2 Sampel

Suharsimi dalam Subechi (2015: 61) Sampel merupakan sebagian dari populasi yang diteliti. Menurut Arikunto dalam Ninoy (2013: 19) mengatakan bahwa “apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Tetapi, jika jumlah subjek besar, dapat diambil antara 10-15% atau 15-25% atau lebih”. Sampel dalam penelitian ini merupakan penelitian populasi dimana semua populasi digunakan yang berjumlah 30 orang.

3.3 Operasionalisasi Variabel

Singarimbun dalam Rifandi (2017: 44) menyatakan bahwa definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel dalam penelitian dapat diukur.

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel Antara Konflik Kerja dan Kinerja Karyawan

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala
Konflik Kerja (X)	Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan (Hasibuan dalam Subechi, 2015: 26)	1. Konflik dalam diri seseorang 2. Konflik antar individu 3. Konflik antar anggota kelompok 4. Konflik antar kelompok	a. Tujuan yang saling bertentangan b. Tuntutan tugas c. Perbedaan tujuan d. Perbedaan tindakan e. Konflik substansif f. Konflik afektif g. Mengejar kepentingan	Ordinal
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Lijan Poltak Sinambela, 2012: 5)	1. Kemampuan 2. Motivasi 3. Peluang	a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan Waktu d. Efektivitas e. Kemandirian f. Komitmen Kerja	Ordinal

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang hendak dikumpulkan adalah:

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui hasil penelitian lapangan, dengan menggunakan pertanyaan yang disebarkan kepada responden yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang digunakan untuk mendukung data primer melalui data-data yang didapat dari dokumen-dokumen kantor tempat dilakukannya penelitian. Sumber informasi lainnya dapat diperoleh dari penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis untuk kemudian dilakukan penelitian pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya adalah:

1. Angket / Kuesioner

Teknik penelitian yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden yang dilengkapi dengan alternatif jawaban. Proses pengambilan data ini dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan atau pernyataan yang kemudian diberikan kepada responden untuk dijawab. Seluruh variabel akan diukur menggunakan skala Likert, dimana

jawaban yang tidak atau kurang setuju diberi nilai rendah.

Adapun gradasi dalam skala Likert adalah sebagai berikut:

Skala	Keterangan	Nilai
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

2. Studi Kepustakaan

Penelitian dilakukan dengan mempelajari literatur dan buku yang berhubungan dengan penulisan skripsi. Contohnya karya ilmiah, jurnal, buku serta hal-hal yang berhubungan dengan penelitian.

1.6 Uji Instrumen Penelitian

Untuk menguji apakah konstruk variabel yang digunakan reliabel dan valid atau tidak, maka perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian ini dilakukan agar instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur variabel yang digunakan valid dan dapat dipercaya (reliabel).

3.6.1 Uji Validitas

Uji Validitas merupakan teknik yang digunakan dalam mengetahui hubungan keabsahan suatu variabel dengan menggunakan alat ukur atau yang biasa disebut dengan istilah instrumen penelitian. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat

ukur. Ridwan dalam Rifandi, (2017: 41). Pengujian validitas dilakukan ketika peneliti ingin mengetahui bahwa suatu indikator dalam sebuah variabel cocok untuk dijadikan sebagai instrumen penelitian.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan dan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, Ghozali dalam Rifandi (2017: 41).

Uji validitas analisis korelasi pearson, keputusan mengetahui valid tidaknya butir instrumen. Jika pada tingkat signifikan 5% nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut valid. Suatu instrumen dikatakan valid jika telah memenuhi syarat korelasi pearson $> 0,300$. Sugiyono (2016: 179).

1.6.2 Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid sebagai instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian maka selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut dapat diuji. Reliabilitas menunjukkan pada asuatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data yang tidak bersifat tendensius atau mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Sudarmanto dalam Rifandi (2017: 42).

Uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan taraf kepercayaan (*significance level*) sebesar $\alpha=0,05$. Uji reliabilitas instrumen digunakan model analisis korelasi *Product Moment Person*. Sedangkan

untuk menghasilkan indeks atau angka koefisien validitas akan digunakan program SPSS Statistic 25. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika telah memenuhi syarat alpha minimal 0,600. Sugiyono (2015: 184).

3.7 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

Teknik analisis data merupakan salah satu cara yang digunakan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Sugiyono dalam Subechi, (2015: 72).

3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sugiyono dalam Subechi, (2015: 72).

Metode analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan masing-masing indikator dalam setiap variabel agar lebih mudah dalam memahaminya.

3.7.2 Peralatan Analisis

Analisis data menurut Sugiyono, (2014: 206) yaitu:

“Proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.”

Analisis data dilakukan untuk mengolah data menjadi informasi, data akan menjadi mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

Metode analisis yang digunakan peneliti, yaitu sebagai berikut:

1. Uji Koefisien Korelasi

Merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Berikut tabel pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi: Sugiyono dalam Irwan (2017: 60).

Tabel 3.2

Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1.000	Sangat Kuat

2. Uji Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya koefisien determinasi secara simultan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut: J. Sarwono dalam Irfan (2016: 39).

$$Kd = r^2 \times 100\% \text{ Dimana:}$$

$$Kd = \text{Koefisien Determinasi } r = \text{Koefisien Korelasi}$$

3. Analisis Regresi Linear Sederhana

Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan digunakan teknik analisis regresi sederhana, untuk mengetahui besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). Analisis regresi dalam penelitian ini menggunakan rumus persamaan regresi linear sederhana seperti yang dikutip dalam Sugiyono dalam Rifandi (2017: 43), yaitu:

$$Y = a + bX + e \text{ Dimana :}$$

$$Y : \text{Kinerja Karyawan } X : \text{Konflik}$$

$$a : \text{Nilai konstanta}$$

$$b : \text{Koefisien Regresi } e : \text{Faktor Kesalahan}$$

3.7.3 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas (X) terhadap

variabel terikat (Y) digunakan uji t. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen, Ghozali dalam Subechi (2015: 77). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0.05 ($\alpha = 5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

Apabila $t_{sig} < 0,05$ maka variabel bebas tersebut berpengaruh nyata terhadap variabel terikat. Demikian pula sebaliknya, apabila $t_{sig} > 0,05$ maka variabel bebas tersebut tidak berpengaruh nyata terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Perusahaan

CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang Penjualan alat-alat dapur dengan sistem *direct selling*. CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penjualan alat-alat dapur yang di dirikan pada tanggal 1 Januari tahun 2016. Perusahaan menggunakan sistem penjualan *direct selling* dengan tenaga staf pemasaran yang teknis di lapangannya di demonstrasikan masak produk yang di jual, adapun pembayarannya secara angsur ataupun kontan.

CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya menjual alat-alat dapur untuk semua kalangan baik kalangan bawah, kalangan menengah dan kalangan atas dengan berbagai bentuk dan jenis yang ada yang di sesuaikan dengan perkembangan jaman. Tujuan perusahaan itu sendiri adalah untuk memenuhi perlengkapan anggota keluarga di rumah akan alat-alat dapur untuk kebutuhan memasak yang aman, higienis, praktis dan cepat.

CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya dalam menjalankan bisnis di dukung oleh sumber daya yang berkualitas dan berkeinginan tinggi akan kesuksesan pribadinya baik dari sektor manajemen, pemasaran, penagihan dan karena perusahaan yakin hanya dengan sumber daya yang berkualitas

dan keinginan tinggi CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya dapat menghasilkan kualitas pekerjaan dan penjualan yang tinggi sesuai yang di harapkan.

4.1.1.2 Visi, Misi dan Nilai

Visi

Menjadi Perusahaan Yang Tumbuh Berkembang Bersama

Misi

Membangun Perusahaan dengan cara kaderisasi karir internal staf karyawan

Nilai

Menciptakan Konsumen Yang Loyal

4.1.1.3 Legalitas Perusahaan

1. Legalitas Perusahaan

- a. Akte Notaris Ari Hambawan, SH, M kn : No. 32 tanggal 9 April 2003
- b. Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) : No. 1220/DTKP/BT/MGR
- c. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) : No. 0153-535/17-05/BPMP2T/SIUP/PK/2004
- d. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) : No. 170537809262

2. Perpajakan

- a. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) : 31.748.769.2-721.000
- b. Surat Keterangan Terdaftar : PEM:01003625\721\des\2008
- c. Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak : PEM-00329WPJ.14/K.0103/2008

4.1.1.4 Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan : CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya

Alamat Kantor : Perum Bumi Resik Panglayungan Jln
Purbaya
No 48 Tasikmlaya

Telp : (0265) 7527709

E-mail : cp.tasikmalaya@gmail.com Contact Person
: Miftah Sopwan Faridl GSM : 0857-9338-
6615

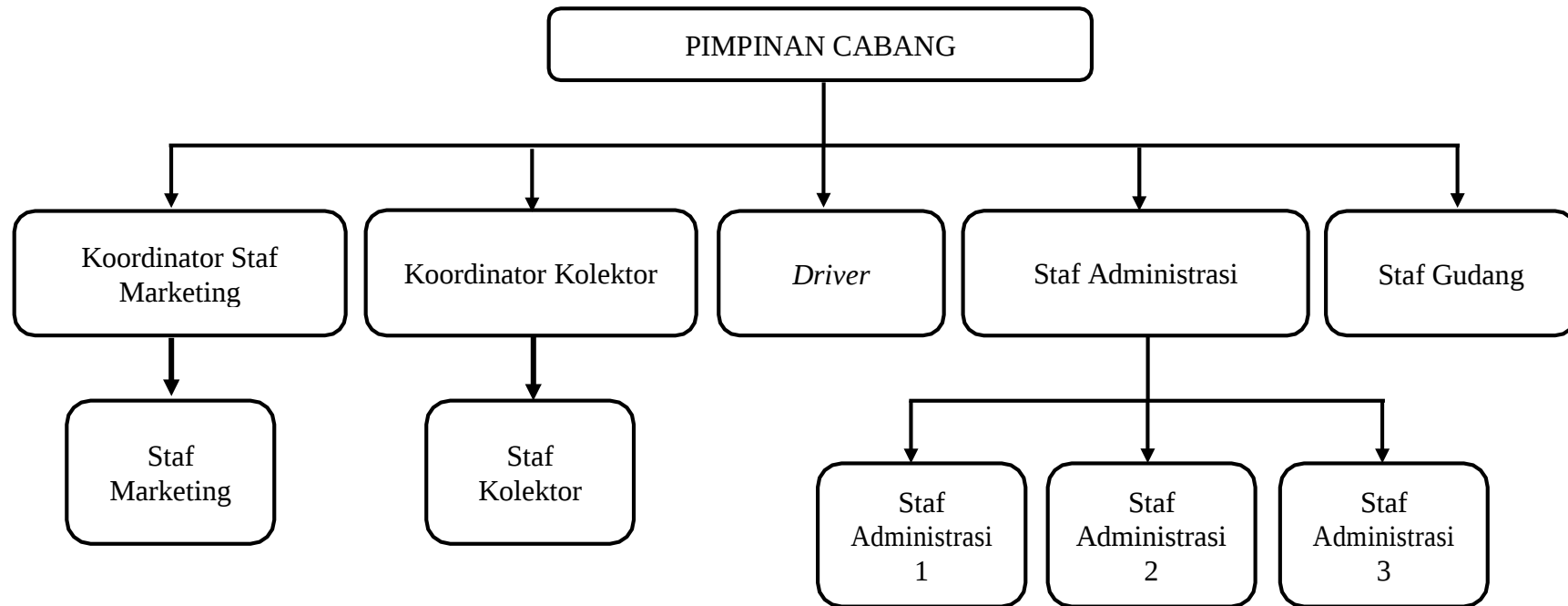
4.1.2 Aspek Kegiatan Usaha

Perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya adalah bentuk perusahaan yang bergerak pada penjualan alat-alat dapur yang meliputi :

- a. Jenis Panci diantaranya : Presto, Marlin Set, Purple Set, Steamer Set, Jumbo Steamer, Cookware Set.
- b. Jenis Penggorengan diantaranya : Fry pan, Japan Wok, Chinese Wok, Wok Jumbo Pan.
- c. Jenis Panggangannya : Happy Call Stls, Multi Grill Pan, Round Grill.

4.1.3 Struktur Organisasi

4.1.3.1 Gambar Struktur Organisasi



Sumber : Data Perusahaan

Gambar 4.1
Struktur Organisasi CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya

4.1.3.2 Uraian Pekerjaan

1. Pimpinan Cabang

Tugas harian

Umum

- (a) Memimpin roda perusahaan di kantor cabang dengan prinsip kebersamaan dan kekeluargaan.
- (b) Memimpin *meeting* setiap hari dan *meeting* sesuai dengan jadwal kepentingan.
- (c) Memberikan contoh dan sikap yang positif untuk bawahannya.
- (d) Memberikan solusi pada setiap masalah yang muncul.
- (e) Membantu langsung turun kelapangan apabila perlu / dibutuhkan atau perlu penanganan langsung oleh pimpinan cabang.
- (f) Memberikan arahan dan nasehat yang baik dan positif.
- (g) Memberikan peringatan (baik secara lisan ataupun surat peringatan), apabila ada staf yang melakukan tindakan diluar aturan perusahaan atau staf yang tidak mencapai target.
- (h) Memberikan laporan-laporan atau masukan ke pusat jika ada masalah yang tidak dapat diselesaikan atau untuk kemajuan perusahaan.
- (i) Memberikan kebijakan-kebijakan dengan berkonsultasi terlebih dahulu ke pusat (K.Baru, Barang, Ijin Kerja, dll).
- (j) Memastikan seluruh fasilitas dan aset kantor cabang dirawat dengan baik.
- (k) Mampu menggantikan seluruh staf yang dibawahnya ketika karyawannya tidak hadir.

- (l) Administrasi dan Gudang
- (m) Mengawasi jalannya keadministrasian secara menyeluruh.
- (n) Mengecek uang masuk (kas besar) dan uang keluar (kas kecil) setiap hari.
- (o) Apabila ada selisih uang kas, baik kas besar maupun kas kecil, maka menjadi tanggung jawab pimpinan cabang.
- (p) Pimpinan cabang dilarang keras menggunakan kas kecil dan kas besar untuk kepentingan pribadi, sanksi jika melakukan hal tersebut adalah dua kali lipat dari nominal yang digunakan.
- (q) Mengecek laporan mingguan yang akan dikirim, memeriksa dan memberikan tanda tangan (jika arsip sudah dibaca).
- (r) Mengecek stok barang minimal 2x dalam 1 minggu.
- (s) Mengecek fisik pembelanjaan bahan demo dan keperluan kantor terhadap administrasi.
- (t) Membantu administrasi apabila tugas-tugas administrasi banyak (yang bisa dikerjakan).
- (u) Koordinator Marketing dan Marketing
- (v) Memberikan motivasi, solusi dan masukan- masukan yang baik terhadap koordinator marketing dan marketing.
- (w) Menyelesaikan permasalahan tim secara bersama- sama.
- (x) Membuat suasana tim marketing yang kondusif dan harmonis.
- (y) Membantu masing-masing tim dan staf marketing agar tercapai targetnya.
- (z) Kolektor dan Koordinator Kolektor
- (aa) Memantau jalannya penagihan dengan masing- masing kolektor setiap hari

(*form* kartu bawa, tertagih, dll).

- (bb) Membantu menyelesaikan permasalahan- permasalahan kolektor dilapangan (turun langsung bila perlu) atau hanya memberikan solusi dikantor.
- (cc) Memberikan arahan dan kiat khusus agar penagihan bisa berjalan dengan baik dan targetnya tercapai.

(2) *Driver*

- (a) Mengawasi perawatan dan kebersihan kendaraan.
- (b) Menegur dan memberikan peringatan jika *driver* malas kerja atau kurang baik akan perawatan kendaraan.
- (c) Melaporkan ke pusat apabila ada hal-hal yang kurang layak / kerusakan dalam kendaraan (konsultasi).
- (d) Memantau administrasi dalam hal BBM (buku mobil).

d. Tanggung Jawab

Setiap ada kejadian penggelapan atau tindak pidana pemakaian uang oleh karyawan dengan nominal di atas Rp.2.500.000, maka biaya pelaporan terhadap pihak kepolisian akan dibagi dua antara pimpinan cabang dengan perusahaan atau mengganti kerugian perusahaan sebesar 50% atas kerugian tersebut.

2. **Marketing**

a. Tugas Harian

- (1) Menawarkan dan menjual barang-barang milik Citra Group baik secara kontan / *cash* ataupun secara angsuran / *credit*.
- (2) Mencari jadwal dan melakukan demo masak dengan terlebih dahulu mendapatkan izin dari pihak yang berwenang.

- (3) Mendemokan sebagian dan atau seluruh barang yang dibawa ketika melakukan demo masak.
 - (a) Kit demo masak dibawa dari kantor dan setiap pulang demo wajib dibersihkan.
 - (b) Resep masakan dan bahan masakan disediakan terlebih dahulu di kantor. Untuk bahan di luar kebiasaan bisa mengajukan kepada pimpinan cabang.
- (4) Melakuakn pendekatan (*closing*) kepada konsumen dengan tujuan memastikan konsumen membeli barang yang ditawarkan.
- (5) Mencatat seluruh penjualan yang dilakukan ke dalam surat pesanan, dan melengkapi seluruh kolom isian pada surat pesanan.
 - (a) Nama konsumen wajib diisi oleh nama yang umum dikenal oleh warga di sekitar perumahan konsumen.
 - (b) Alamat konsumen wajib diisi selengkap- lengkapnya adalah RT/RW, kecamatan/ kelurahan, nama jalan, dan nomor rumah.
 - (c) Kondisi pengiriman ditulis dengan kode BS (barang sudah) untuk barang inti yang telah dikirimkan ke konsumen atau BB (barang belum) untuk barang yang belum dikirimkan. Untuk kode HS (hadiah sudah) dituliskan jika hadiah sudah dikirimkan kepada konsumen dan HB (hadiah belum) dituliskan apabila hadiah belum dikirimkan kepada konsumen.
 - (d) Lembar surat pesanan berwarna kuning wajib diberikan kepada konsumen.
 - (e) Konsumen, koordinator marketing, dan marketing wajib

membubuhkan tanda tangan pada setiap surat pesanan.

- (f) Setiap konsumen wajib mencantumkan nomor telepon atau nomor HP yang aktif di dalam surat pesanan.
 - (g) Bagi konsumen yang dikoordinir oleh satu orang, wajib dituliskan nama koordinator di belakang nama konsumen.
 - (1) Konsumen yang mengkoordinir pembayaran, wajib menyertakan fotokopi KTP yang masih berlaku.
 - (2) Konsumen yang mengkoordinir, berhak atas hadiah yang ditetapkan oleh perusahaan dengan kriteria: Hadiah 5-1 dan hadiah 7-1 akan diberikan di angsuran ke 1; Hadiah 10-1 akan diberikan pada saat pelunasan angsuran yang tepat waktu.
 - (h) Marketing tidak diperbolehkan mengirimkan barang inti, hanya diperbolehkan mengirim barang hadiah saja.
- (6) Menjaga kondisi dus, barang, dan hadiah yang dibawa saat demonstrasi masak. (Jika ada dus yang rusak, maka akan menjadi tanggung jawab marketing).
 - (7) Memastikan kondisi konsumen layak untuk pembelian secara angsuran.
 - (8) Menerangkan seluruh peraturan konsumen yang tertera pada SP lembaran kuning kepada konsumen.
 - (9) Memastikan bahwa konsumen berada pada radius yang telah disepakati yaitu maksimal jarak 50 km dari kantor cabang.
 - (10) Marketing dilarang keras untuk melakukan penagihan kepada konsumen, kecuali mendapat mandat dan izin dari pimpinan cabang.

(11) Setiap order yang tercipta, wajib terlebih dahulu disurvei oleh koordinator marketing.

(12) Marketing dilarang keras menerima order dari marketing yang lain.

b. Tanggung Jawab

(1) Apabila konsumen bermasalah, maka marketing akan mendapatkan tanggung jawab untuk mengurus permasalahan yang ada, atau sisa pembayaran konsumen menjadi tanggung jawab marketing dan koordinator marketing (pengecasan 50-50).

(2) Untuk kategori konsumen bermasalah yang berlaku di Citra Pratama Cabang Tasikmalaya adalah :

(a) Konsumen yang tidak layak (konsumen miskin, rumah tidak layak kirim) .

(b) Konsumen dengan jarak melewati batas maksimal radius kantor cabang.

(c) Konsumen fiktif.

(d) Konsumen kabur.

(e) Koordinator konsumen bermasalah.

(3) Adapun untuk konsumen yang mengalami hal berikut, maka konsumen tersebut menjadi tanggung jawab kantor dan tidak menjadi tanggung jawab marketing dan koordinator marketing.

(a) Konsumen terkena musibah yang bukan musiman (banjir musiman tidak dianggap sebagai musibah) seperti kebakaran, tanah longsor, banjir karena kanal jebol, dsb.

- (b) Konsumen yang komplain mengenai produk yang dijual oleh Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, namun apabila barang rusak karena kesalahan penggunaan oleh konsumen, maka tetap menjadi tanggung jawab marketing dan koordinator marketing.
 - (c) Konsumen yang meninggal dunia (wajib surat keterangan kematian dari kelurahan) dan ahli waris tidak bersedia melanjutkan angsuran.
- (4) Penentuan tanggung jawab tersebut dilakukan melalui audit oleh auditor pusat, koordinator cabang, ataupun oleh area manajer yang sedang bertugas.

3. Koordinator Marketing

a. Tugas Harian

- (1) Wajib mensurvei konsumen yang membeli barang dengan sifat penjualan secara angsuran.
 - (a) Koordinator marketing wajib mengirimkan barang langsung ke rumah konsumen. Dalam kondisi tertentu, koordinator marketing diperbolehkan memandatkan pengiriman barang kepada marketing / *driver* dengan tetap menerima seluruh konsekuensinya.
 - (b) Satu rumah hanya diperbolehkan mengambil maksimal 2 unit barang.
 - (c) Koordinator berhak menolak pengiriman barang apabila konsumen yang telah di

survei dirasa tidak layak.

- (2) Wajib membantu dan memastikan setiap marketing di bawah kepemimpinannya mencapai target.
 - (3) Wajib mengecek seluruh surat pesanan yang akan disetorkan ke kantor.
 - (4) Wajib memimpin, membantu, dan mengingatkan marketing yang dipimpin olehnya.
- b. Tanggung Jawab
- (1) Apabila konsumen bermasalah. Maka koordinator marketing akan mendapatkan tanggung jawab untuk mengurus permasalahan yang ada bersama dengan marketing dan kolektor, atau sisa pembayaran konsumen menjadi tanggung jawab marketing dan koordinator marketing (pencecasan 50-50).
 - (2) Untuk kategori konsumen bermasalah yang berlaku di Citra Pratama Cabang Tasikmalaya adalah :
 - (a) Konsumen yang tidak layak (konsumen miskin, rumah tidak layak kirim).
 - (b) Konsumen dengan jarak melewati batas maksimal radius kantor cabang.

- (c) Konsumen fiktif.
 - (d) Konsumen kabur.
 - (e) Koordinator konsumen bermasalah.
- (3) Adapun untuk konsumen yang mengalami hal berikut, maka konsumen tersebut menjadi tanggung jawab kantor dan tidak menjadi tanggung jawab marketing dan koordinator marketing.
- (a) Konsumen terkena musibah yang bukan musiman (banjir musiman tidak dianggap sebagai musibah) seperti kebakaran, tanah longsor, banjir karena kanal jebol, dsb.
 - (b) Konsumen yang komplain mengenai produk yang dijual oleh Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, namun apabila barang rusak karena kesalahan penggunaan oleh konsumen, maka tetap menjadi tanggung jawab marketing dan koordinator marketing.
 - (c) Konsumen yang meninggal dunia (wajib surat keterangan kematian dari kelurahan) dan ahli waris tidak bersedia melanjutkan angsuran.

- (4) Penentuan tanggung jawab tersebut dilakukan melalui audit oleh auditor pusat, koordinator cabang, ataupun oleh area manajer yang sedang bertugas.

4. Kolektor dan Koordinator Kolektor

a. Tugas Harian

- (1) Melakukan penagihan kepada konsumen yang mengambil barang dengan sistem angsuran.
- (2) Memastikan setiap kartu telah ditandatangani oleh konsumen.
 - (a) Setiap kartu yang tidak ada tanda tangan konsumen di halaman belakang maka kolektor didenda Rp.10.000.
 - (b) Setiap bukti penagihan tanpa tanda tangan konsumen di kartu maka kolektor didenda Rp.5.000.
- (3) Memberikan kuitansi pembayaran kepada konsumen yang telah membayar uang angsuran.
- (4) Menyetorkan seluruh uang angsuran ke kantor di hari yang sama.
- (5) Menyelesaikan kartu masalah kategori di bawah 1 tahun.
- (6) Membantu konsumen dalam menangani masalah

produk yang bisa dilakukan oleh kolektor.

- (7) Mencatat *form* kunjungan setiap kali konsumen tidak membayar dan memberikan janji pembayaran berbeda tanggal.
 - (8) Pengiriman hadiah 5-1, 7-1 dan 10-1 dilakukan oleh kolektor sesuai dengan ketentuan, apabila barang tidak sampai, maka kolektor akan dikenakan denda sesuai dengan harga barang tersebut.
 - (9) Kolektor wajib melakukan pengiriman barang yang belum sempat dikirim oleh koordinator marketing, dan kolektor akan mendapat *fee* Rp.2.000.
 - (10) Untuk setiap order susulan yang marketingnya masih ada di cabang yang bersangkutan, maka order susulannya adalah hak marketing tersebut, order susulan boleh diberikan kepada marketing lain apabila marketing yang bersangkutan sudah tidak ada di cabang tersebut.
- b. Tanggung Jawab
- (1) Apabila konsumen dilihat tidak layak untuk mengambil barang, maka kolektor wajib segera melaporkan kepada pimpinan cabang atau jika

ada koordinator kolektor, maka wajib memberitahukan dahulu kepada koordinator kolektor.

- (2) Apabila pimpinan cabang / koordinator kolektor telah memberikan perintah untuk membatalkan barang, maka kolektor wajib membawa barang kembali dari konsumen.
- (3) Setiap tanggal 1 setiap bulannya, kolektor diwajibkan melakukan *stock opname* kartu sesuai database masing-masing.
- (4) Setiap tanggal 1 setiap bulannya, maka kolektor akan menerima kartu baru sesuai dengan wilayah yang dipegang.
- (5) Kolektor wajib mengatur kartu tagihan sesuai dengan wilayah dan tanggal yang telah ditentukan sebelumnya.
- (6) Setiap kartu yang hilang apabila dilakukan audit database dan kartu fisik akan dikenakan denda kepada kolektor senilai Rp.20.000.
- (7) Kolektor dilarang keras memindahkan tanggung jawab kartu kepada kolektor lain tanpa persetujuan pimpinan cabang / koordinator kolektor.

(8) Setiap kolektor wajib memiliki kendaraan roda dua pribadi serta SIM C dan atasnya diberikan uang dengan ketentuan :

(a) Sewa Service

(1) Di bawah 450 kartu: Rp.75.000.

(2) Antara 451 – 550 kartu: Rp.100.000.

(3) Di atas 550 kartu: Rp.125.000.

(4) Uang tersebut dicairkan bersamaan dengan uang gaji karyawan setiap bulannya.

(b) Khusus bagi kolektor dengan status karyawan tetap diberikan uang service berat kolektor yang diberikan setiap 6 bulan sekali dengan ketentuan berikut :

Tabel 4.1
Uang Service Berat Kolektor

KOLEKTOR		KOORDINATOR KOLEKTOR	
Minimal Kartu Tertagih	Uang Service	Minimal Kartu Tertagih (pribadi)	Uang Service
2400	210.000	1200	210.000
2700	235.000	1350	235.000
3000	260.000	1500	260.000
3300	285.000	1650	285.000
3600	310.000	1800	310.000
3900	335.000	1950	335.000
4200	360.000	2100	360.000
4500	385.000		
4800	410.000		
5100	435.000		
5400	460.000		
5700	485.000		
6000	510.000		

Sumber : Data Perusahaan

5. *Driver*

a. Tugas Harian

- (1) Mengantarkan marketing dan koordinator marketing untuk mencari jadwal dan melakukan demonstrasi masak.

- (2) Mengantarkan marketing dan koordinator marketing untuk mengirimkan produk yang dijual. *Driver* wajib membantu menurunkan dan menaikkan barang ke lokasi demonstrasi masak.
- (3) Memastikan kendaraan layak jalan sebelum berangkat dari kantor cabang.
 - (a) Mengecek aki dan radiator kendaraan.
 - (b) Mengecek oli kendaraan.
 - (c) Mengecek ban kendaraan.
 - (d) Memastikan gas, rem, dan setir berfungsi dengan baik.
- (4) Memastikan radius tempat tujuan demonstrasi masak tidak lebih dari 50 km dari kantor cabang.
- (5) Meminta uang bensin kepada bagian administrasi.

Setiap pembelian bensin wajib disertai bon elektrik, jika menggunakan bon manual, maka *driver* mendapat sanksi.
- (6) *Driver* wajib mencatat jumlah KM sesuai odometer pada bon pembelian bensin saat akan berangkat dari kantor.
- (7) Mengecek jadwal servis berkala kendaraan sesuai dengan ketentuan.

- (8) Mencuci kendaraan setiap hari dengan catatan boleh di sore hari setelah jam pulang kerja ataupun di pagi hari sebelum masuk kerja.
 - (9) Membantu tim dalam mencapai target.
- b. Tanggung Jawab
- (1) Setiap *driver* wajib memiliki Surat Izin Mengemudi (SIM) minimal SIM A yang masih berlaku.
 - (2) Setiap *driver* wajib mengecek seluruh kondisi kendaraan.
 - (3) Ketika kondisi kendaraan dinilai tidak layak jalan maka harus segera melaporkan kepada pimpinan cabang.
 - (4) *Driver* wajib memperhatikan keselamatan dan kenyamanan tim yang dibawa olehnya, apabila *driver* membawa kendaraan dengan ugal-ugalan, maka *driver* tersebut diputus hubungan kerjanya dan haknya dianggap hangus.
 - (5) Membawa kendaraan untuk servis berkala.
 - (6) Ketika terjadi tabrakan, apabila *driver* menjadi pihak yang menabrak, maka seluruh kerusakan mobil menjadi tanggung jawab *driver*. Jika ditabrak, maka penggantian biaya ditanggung

bersama dengan perusahaan.

- (7) Mengecek tanggal jatuh tempo pajak dan perpanjangan STNK, apabila terlewat, maka denda keterlambatan ditanggung oleh *driver* dan pimpinan cabang.

6. Staf Administrasi

Tugas Harian

- a. Mempersiapkan seluruh keperluan staf marketing, koordinator marketing, kolektor, dan koordinator kolektor.
- b. Memastikan kerapian administrasi sesuai dengan tiap-tiap kebutuhannya.
 - (1) Kas Kecil
 - (a) Setiap pengeluaran kas kecil wajib dengan bon atau kuitansi.
 - (b) Setiap pengeluaran kas kecil dibuat bukti keluar kas.
 - (2) Kas Besar
 - (a) Memastikan seluruh uang setoran dicatat di dalam kas besar.
 - (b) Memastikan setiap pagi uang kas besar disetorkan ke bank di bawah pukul 11.00.

(3) Stok Barang

- (a) Memastikan stok barang fisik sesuai dengan data stok barang yang dimiliki oleh pusat dan cabang.
- (b) Jika ada selisih antara data cabang dan data stok barang dari pusat, administrasi wajib mencari sumbernya dalam waktu 3x24 jam, jika tidak ditemukan, maka administrasi, pimpinan cabang, dan bagian gudang wajib bertanggung jawab untuk penggantian barang tersebut.

(4) Kartu

- (a) Setiap orderan yang bersifat angsuran, maka administrasi wajib membuat kartu tagihan yang dibuat setiap hari.
- (b) Setiap kartu baru tersebut disusun berdasarkan tanggal order dan wajib diberikan kepada pimpinan cabang di awal bulan untuk dibagikan kepada kolektor dan koordinator kolektor.
- (c) Setiap kartu yang telah dibagikan kepada kolektor, wajib dimasukkan ke dalam database kartu tagihan yang dibuat 3 (tiga)

lembar dan dibagikan untuk pimpinan cabang, kolektor yang bersangkutan, dan untuk data apabila auditor / koordinator cabang / *area manager* memerlukannya.

- (d) Staf administrasi wajib membubuhkan tanda tangan, cap tanggal, serta cap cabang untuk setiap kartu yang angsurannya telah diproses ke dalam laporan harian.

(5) Kuitansi

- (a) Setiap kartu baru wajib dibuatkan kuitansi untuk penagihan di bulan selanjutnya.
- (b) Setiap kali konsumen membayar tagihan dan telah disetorkan, maka administrasi wajib membuat kuitansi baru untuk bulan selanjutnya.
- (c) Dilarang keras membuat kuitansi baru apabila konsumen belum membayar tagihan sebelumnya.

(6) Laporan

Wajib dikirimkan setiap hari sabtu (atau hari lain jika hari sabtu libur) dan setiap tanggal 1 (atau tanggal lain jika tanggal 1 libur) setiap bulannya.

- c. Staf administrasi dilarang keras mengotak-atik,

mengubah, mengurangi, dan atau menambahkan apapun di dalam setiap format yang telah di buat oleh pusat.

7. Gudang (Office Boy/Girl)

Tugas Harian

- a. Menyiapkan bahan demo untuk marketing di setiap pagi.
- b. Menyiapkan kebutuhan barang setiap kendaraan.
- c. Memberikan uang setoran, surat pesanan, dan kartu tertagih dari hari sebelumnya kepada bagian administrasi.
- d. Menyetorkan uang ke bank setelah direkap oleh bagian administrasi.
- e. Melakukan cek fisik barang dan data stok barang bersama dengan admin barang.
- f. Mengecek kondisi dan kelengkapan barang dagangan yang dikirim oleh pusat.
- g. Mengecek kondisi barang batalan dibantu oleh pimpinan cabang.
- h. Menerima uang setoran dari koordinator marketing, kolektor, dan koordinator kolektor apabila admin sudah pulang, dan mencatat barang yang terjual serta kartu yang telah tertagih.
- i. Membantu admin mencatat kartu bawa kolektor untuk

keesokan harinya.

4.1.4 Karakteristik Responden

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karyawan yang menjadi objek penelitian ini, maka di bawah ini akan diuraikan pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

Berikut ini adalah tabel mengenai pengelompokan responden berdasarkan beberapa kriteria pengelompokan:

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	19	63%
Perempuan	11	37%
Jumlah	30	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat dilihat dari 30 responden yang ada terdiri dari 19 orang yang berjenis kelamin laki-laki dan 11 orang yang berjenis kelamin perempuan. Dapat disimpulkan, responden terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki.

2. Berdasarkan Usia

Tabel 4.3

Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20 - 25 th	5	17%
26 - 30 th	5	17%
31 - 35 th	7	23%
36 - 40 th	5	17%
> 40 th	8	27%
Jumlah	30	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa dari 30 responden yang ada yang berusia lebih dari 40 tahun lebih mendominasi di CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya diikuti dengan responden yang berusia antara 31 tahun sampai 35 tahun.

3. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4

Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SD	-	-
SMP	6	20%
SMA	16	53%
DIPLOMA	6	20%
S1	2	7%
Jumlah	30	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat dilihat dari 30 responden yang ada di dapat persentase terbanyak dan didominasi oleh

responden yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 16 orang dengan persentase 53%.

4. Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.5
Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
<1 th	7	23%
1 - 5 th	17	57%
6 - 10 th	5	17%
11 - 15 th	1	3%
>16 th	-	-
Jumlah	30	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, dapat dilihat dari 30 responden yang ada terdapat responden terbanyak dengan jumlah 17 orang dan persentase 57% adalah yang telah bekerja antara 1 sampai 5 tahun.

4.1.5 Fasilitas Yang Dimiliki

Fasilitas kantor bisa diartikan sebagai sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen, dan memberikan mamfaat untuk masa yang akan datang.

Fasilitas yang dimiliki oleh CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya diantaranya:

- a. Tempat parkir.

- b. Mobil.
- c. Mushola.
- d. Pesawat kantor (Televisi, *Telephone*).
- e. Perabotan kantor (Meja, Kursi, Lemari, *Filling cabinet*, dsb).
- f. Peralatan / Perlengkapan kantor (Kertas, Amplop, Penggaris, Stepler, Gunting, dsb).
- g. Mesin-mesin kantor (Komputer, *Printer*).

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pelaksanaan Variabel X (Konflik Kerja Pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya)

Pengukuran konflik dilakukan dengan 7 (tujuh) item pertanyaan. Hasil penelitian tanggapan karyawan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya sehubungan dengan konflik kerja diperoleh total nilai sebesar 804, dengan kriteria baik.

Dalam membuat tabel kriteria konflik kerja, peneliti menggunakan rumus

sebagai berikut:

$$JI = \frac{30(5) - 30(1)}{5} = \frac{150 - 30}{5} = \frac{120}{5} = 24$$

Tabel 4.6 Kriteria Konflik Kerja

Nilai	Kriteria
126 - 150	Sangat Baik
102 - 125	Baik
78 - 101	Cukup Baik
54 - 77	Tidak Baik
30 - 53	Sangat Tidak Baik

Sumber : Kategori Nilai, Diolah

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 30 responden di perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, diperoleh hasil yang dapat dilihat pada analisis sebagai berikut:

1. Saya sering mendapatkan tekanan dalam bekerja

Tanggapan responden mengenai pertanyaan saya sering mendapatkan tekanan dalam bekerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7**Hasil Jawaban Mengenai Tekanan Dalam Bekerja**

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0	0%
Setuju	2	5	10	17%
Kurang Setuju	3	10	30	33%
Tidak setuju	4	11	44	37%
Sangat Tidak Setuju	5	4	20	13%
Jumlah		30	104	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan setuju sebanyak 5 orang (17%), kurang setuju sebanyak 10 orang (33%), tidak setuju sebanyak 11 orang (37%),

dan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (13%), dengan total skor 104. Hal ini menunjukkan bahwa banyak responden yang tidak sering mendapatkan tekanan dalam bekerja namun ada juga responden yang menyatakan bahwa tekanan dalam bekerja sering mereka alami.

2. Saya sering berselisih paham dengan karyawan lainnya

Tanggapan responden mengenai saya sering berselisih paham dengan karyawan lainnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8

Hasil Jawaban Mengenai Perselisihan Paham Antar Karyawan

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0	0%
Setuju	2	6	12	20%
Kurang Setuju	3	8	24	27%
Tidak setuju	4	12	48	40%
Sangat Tidak Setuju	5	4	20	13%
Jumlah		30	104	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan setuju sebanyak 6 orang (20%), kurang setuju sebanyak 8 orang (27%), tidak setuju sebanyak 12 orang (40%), dan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (13%) dengan total skor 104. Hal ini menunjukkan bahwa banyak responden yang tidak sering berselisih paham dengan karyawan lainnya, dan ada juga responden yang menyatakan sering berselisih paham dengan karyawan lainnya.

3. Saya pernah mendapatkan masalah dengan anggota tim yang lain

Tanggapan responden mengenai saya pernah mendapatkan masalah dengan anggota tim yang lain adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Jawaban Mengenai Masalah Antar Anggota Tim

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0	0%
Setuju	2	0	0	0%
Kurang Setuju	3	10	30	33%
Tidak setuju	4	12	48	40%
Sangat Tidak Setuju	5	8	40	27%
Jumlah		30	118	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 orang (33%), tidak setuju sebanyak 12 orang (40%), dan sangat tidak setuju sebanyak 8 orang (27%) dengan total skor 118. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan yang menyatakan kurang atau tidak setuju bahwa dirinya pernah mendapatkan masalah dengan anggota tim yang lain.

4. Saya menemukan adanya rasa ketidakpercayaan antar karyawan

Tanggapan responden mengenai saya menemukan adanya rasa ketidakpercayaan antar karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Jawaban Mengenai Adanya Rasa Ketidakpercayaan
Antar Karyawan

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	5	25	17%
Setuju	4	16	64	53%
Kurang Setuju	3	9	27	30%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0%
Jumlah		30	116	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (17%), setuju sebanyak 16 orang (53%), dan kurang setuju sebanyak 9 orang (30%) dengan total skor 116. Hal ini menunjukkan bahwa banyak responden yang menyatakan bahwa dirinya menemukan adanya rasa ketidakpercayaan antar karyawan yang sangat besar di perusahaan.

5. Saya menemukan banyaknya perbedaan pendapat demi mencapai tujuan

Tanggapan responden mengenai saya menemukan banyaknya perbedaan pendapat demi mencapai tujuan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Jawaban Mengenai Banyaknya Perbedaan Pendapat
Demi Mencapai Tujuan

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	1	0	0	0%
Setuju	2	0	0	0%
Kurang Setuju	3	8	24	27%
Tidak setuju	4	15	60	50%
Sangat Tidak Setuju	5	7	35	23%
Jumlah		30	119	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan kurang setuju sebanyak 8 orang (27%), tidak setuju sebanyak 15 orang (50%), dan sangat tidak setuju sebanyak 7 orang (23%) dengan total skor 119. Hal ini menunjukkan banyak responden yang menyatakan dirinya tidak banyak menemukan perbedaan pendapat demi mencapai tujuan di perusahaan.

6. Tidak semua karyawan menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya

Tanggapan responden mengenai tidak semua karyawan menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya, sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Jawaban Mengenai Penerimaan Metode Kerja Baru

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	6	30	20%
Setuju	4	22	88	73%
Kurang Setuju	3	1	3	3%
Tidak setuju	2	0	0	0%
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3%
Jumlah		30	122	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.12 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (20%), setuju sebanyak 22 orang (73%), kurang setuju sebanyak 1 orang (3%), dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (3%). Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan dapat menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya.

7. Saya tidak menghiraukan penilaian kerja orang lain terhadap diri sendiri

Tanggapan mengenai saya tidak menghiraukan penilaian kerja orang lain terhadap diri sendiri adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil Jawaban Mengenai Penilaian Kerja Orang Lain
Terhadap Diri Sendiri

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	1	1	1	3%
Setuju	2	2	4	7%
Kurang Setuju	3	1	3	3%
Tidak setuju	4	17	68	57%
Sangat Tidak Setuju	5	9	45	30%
Jumlah		30	121	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah
 Berdasarkan tabel 4.13 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (3%), setuju sebanyak 2 orang (7%), kurang setuju sebanyak 1 orang (3%), tidak setuju sebanyak 17 orang (57%), dan sangat tidak setuju sebanyak 9 orang (30%). Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan yang menghiraukan penilaian kerja dari orang lain terhadap dirinya sendiri.

Jarak Interval dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$JI = \frac{30(7)(5) - 30(7)(1)}{5} = \frac{1050 - 210}{5} = \frac{840}{5} = 168$$

Tabel 4.14
Kriteria Rekapitulasi Konflik Kerja

Nilai	Kriteria
882 - 1050	Sangat Baik
714 - 881	Baik
546 - 713	Cukup Baik
378 - 545	Tidak Baik
210 - 377	Sangat Tidak Baik

Sumber : Kategori Nilai, Diolah

Berdasarkan pada penilaian indikator-indikator pada tabel-tabel distribusi frekuensi konflik kerja, dapat diketahui bahwa nilai tanggapan responden terhadap konflik kerja pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalay adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Rekapitulasi Konflik Kerja

No	Pertanyaan	Target Skor	Skor Tercapai	Kriteria
1	Saya sering mendapatkan tekanan dalam bekerja	150	104	Baik
2	Saya sering berselisih paham dengan karyawan lainnya	150	104	Baik
3	Saya pernah mendapatkan masalah dengan anggota tim yang lain	150	118	Baik
4	Saya menemukan adanya rasa ketidakpercayaan antar karyawan	150	116	Baik
5	Saya menemukan banyaknya perbedaan pendapat demi mencapai tujuan	150	119	Baik
6	Tidak semua karyawan menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya	150	122	Baik
7	Saya tidak menghiraukan penilaian kerja orang lain terhadap diri sendiri	150	121	Baik
Total			804	

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, konflik kerja pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya mendapat total skor 804 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan kesadaran akan konflik yang terjadi di perusahaan banyak dialami oleh para karyawan, diantaranya sering mendapatkan tekanan dalam bekerja, sering berselisih paham dengan karyawan lainnya, pernah mendapatkan masalah dengan anggota tim yang lain, menemukan adanya rasa ketidakpercayaan antar karyawan, menemukan banyaknya perbedaan pendapat demi mencapai tujuan, tidak semua karyawan menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya, tidak menghiraukan penilaian kerja orang lain terhadap diri sendiri. Hal-hal tersebut bisa memicu akan terjadinya konflik di dalam perusahaan tanpa mereka sadari akan akibat yang terjadi.

4.2.2 Pelaksanaan Variabel Y (Kinerja Karyawan Pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya)

Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan 6 (enam) item pertanyaan. Hasil penelitian tanggapan karyawan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya sehubungan dengan kinerja karyawan diperoleh total nilai sebesar 634, dengan kriteria baik.

Dalam membuat tabel kriteria kinerja karyawan, peneliti menggunakan

rumus sebagai berikut:

$$Jl = \frac{30(5) - 30(1)}{5} = \frac{150 - 30}{5} = \frac{120}{5} = 24$$

Tabel 4.16**Kriteria Kinerja Karyawan**

Nilai	Kriteria
126 - 150	Sangat Baik
102 - 125	Baik
78 - 101	Cukup Baik
54 - 77	Tidak Baik
30 - 53	Sangat Tidak Baik

Sumber : Kategori Nilai, Diolah

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 30 responden di perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, diperoleh hasil yang dapat dilihat pada analisis sebagai berikut:

1. Saya mempunyai kualitas dalam bekerja sesuai dengan harapan perusahaan

Tanggapan responden mengenai saya mempunyai kualitas dalam bekerja sesuai dengan harapan perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17**Hasil Jawaban Mengenai Kualitas Dalam bekerja**

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	3	15	10%
Setuju	4	17	68	57%
Kurang Setuju	3	3	9	10%
Tidak setuju	2	4	8	13%
Sangat Tidak Setuju	1	3	3	10%
Jumlah		30	103	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (10%), setuju sebanyak 17 orang (57%), kurang setuju sebanyak 3 orang (10%), tidak setuju sebanyak 4 orang (13%), dan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (10%). Hal ini menunjukkan bahwa responden setuju mempunyai kualitas dalam bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

2. Target yang sering saya capai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan

Tanggapan responden mengenai target yang sering saya capai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18

Hasil Jawaban Mengenai Target Yang Sering Di Capai

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	2	10	7%
Setuju	4	16	64	53%
Kurang Setuju	3	6	18	20%
Tidak setuju	2	5	10	17%
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3%
Jumlah		30	103	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.18 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (7%), setuju sebanyak 16 orang (53%), kurang setuju sebanyak 6 orang (20%), tidak setuju sebanyak 5 orang (17%), sangat tidak setuju

sebanyak 1 orang (3%). Hal ini menunjukkan bahwa target yang sering dicapai responden sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3. Apakah target yang ditentukan perusahaan sesuai dengan hari kerja yang telah ditentukan

Tanggapan responden mengenai apakah target yang ditentukan perusahaan sesuai dengan hari kerja yang telah ditentukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19

Hasil Jawaban Mengenai Target Yang Ditentukan Perusahaan

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	2	10	7%
Setuju	4	16	64	53%
Kurang Setuju	3	5	15	17%
Tidak setuju	2	5	10	17%
Sangat Tidak Setuju	1	2	2	7%
Jumlah		30	101	100 %

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.19 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (7%), setuju sebanyak 16 orang (53%), kurang setuju sebanyak 5 orang (17%), tidak setuju sebanyak 5 orang (17%), dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (7%). Hal ini menunjukkan bahwa target yang ditentukan perusahaan yang harus dicapai oleh responden sesuai dengan hari kerja yang telah ditentukan.

4. Saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan

Tanggapan responden mengenai saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20
Hasil Jawaban Mengenai Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	11	55	37%
Setuju	4	11	44	37%
Kurang Setuju	3	3	9	10%
Tidak setuju	2	4	8	13%
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	3%
Jumlah		30	117	100%

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.20 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (37%), setuju sebanyak 11 orang (37%), kurang setuju sebanyak 3 orang (10%), tidak setuju sebanyak 4 orang (13%), sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (3%). Hal ini menunjukkan bahwa responden menyadari akan adanya tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

5. Saya mampu bekerja sesuai dengan SOP perusahaan

Tanggapan responden mengenai saya mampu bekerja sesuai dengan SOP perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21**Hasil Jawaban Mengenai Kemampuan Bekerja Sesuai SOP**

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	6	30	20%
Setuju	4	15	60	50%
Kurang Setuju	3	3	9	10%
Tidak setuju	2	4	8	13%
Sangat Tidak Setuju	1	2	2	7%
Jumlah		30	109	100 %

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.21 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (20%), setuju sebanyak 15 orang (50%), kurang setuju sebanyak 3 orang (10%), tidak setuju sebanyak 4 orang (13%), dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (7%). Hal ini menunjukkan bahwa responden mampu untuk bekerja sesuai dengan SOP perusahaan.

6. Saya teliti dalam bekerja

Tanggapan responden mengenai saya teliti dalam bekerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22**Hasil Jawaban Mengenai Ketelitian Dalam Bekerja**

Keterangan	Bobot	Jumlah Responden	Skor	Persentase
Sangat Setuju	5	2	10	7%
Setuju	4	17	68	57%
Kurang Setuju	3	4	12	13%
Tidak setuju	2	4	8	13%
Sangat Tidak Setuju	1	3	3	10%
Jumlah		30	101	100 %

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.22 diatas, diperoleh tanggapan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (7%), setuju sebanyak 17 orang (57%), kurang setuju sebanyak 4 orang (13%), tidak setuju sebanyak 4 orang (13%), dan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (10%). Hal ini menunjukkan bahwa responden teliti dalam bekerja.

Jarak Interval dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$JI = \frac{30(6)(5) - 30(6)(1)}{5} = \frac{900 - 180}{5} = \frac{720}{5} = 144$$

Tabel 4.23
Kriteria Rekapitulasi Kinerja Karyawan

Nilai	Kriteria
756 – 900	Sangat Baik
612 - 755	Baik
468 - 611	Cukup Baik
324 - 467	Tidak Baik
180 - 323	Sangat Tidak Baik

Sumber : Kategori Nilai, Diolah

Berdasarkan pada penilaian indikator-indikator pada tabel-tabel distribusi frekuensi kinerja karyawan, dapat diketahui bahwa nilai tanggapan responden terhadap kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24
Rekapitulasi Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	Target Skor	Skor Tercapai	Kriteria
1	Saya mempunyai kualitas dalam bekerja sesuai dengan harapan perusahaan	150	103	Baik
2	Target yang sering saya capai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan	150	103	Baik
3	Apakah target yang ditentukan perusahaan sesuai dengan hari kerja yang telah ditentukan	150	101	Cukup Baik
4	Saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan	150	117	Baik
5	Saya mampu bekerja sesuai dengan SOP perusahaan	150	109	Baik
6	Saya teliti dalam bekerja	150	101	Cukup Baik
Total			634	

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.24 diatas, kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya mendapat total skor 634 dengan kategori baik. Artinya, kualitas yang dimiliki karyawan dalam bekerja sesuai dengan harapan perusahaan, target yang sering di capai oleh karyawan sesuai dengan target yang telah ditentukan, target yang ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan hari kerja, karyawan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, karyawan mampu bekerja sesuai dengan SOP, dan karyawan teliti dalam bekerja.

4.2.3 Analisis Data

4.2.3.1 Uji Validitas

Semua item kuesioner yang digunakan untuk mengukur Variabel X (Konflik Kerja) dan Variabel Y (Kinerja Karyawan) akan diuji validitasnya. Dengan r_{tabel} sebesar 0,3, maka apabila data perhitungan SPSS Statistics 25 koefisien korelasi (r) diketahui bahwa seluruh korelasi item lebih besar dari r_{tabel} maka instrumen dinyatakan valid.

Tabel 4.25
Uji Validitas Variabel X (Konflik Kerja)

No. Butir Pertanyaan	r hitung	r kritik	Kriteria
P1	0,637	0,3	Valid
P2	0,667	0,3	Valid
P3	0,548	0,3	Valid
P4	0,534	0,3	Valid
P5	0,501	0,3	Valid
P6	0,495	0,3	Valid
P7	0,592	0,3	Valid

Sumber : Data olahan SPSS 25

Tabel 4.26
Uji Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)

No. Butir Pertanyaan	r hitung	r kritik	Kriteria
P1	0,761	0,3	Valid
P2	0,681	0,3	Valid
P3	0,636	0,3	Valid
P4	0,665	0,3	Valid
P5	0,827	0,3	Valid
P6	0,849	0,3	Valid

Sumber : Data olahan SPSS 25

Hasil pada tabel 4.25 dan tabel 4.26 di atas menunjukkan bahwa nilai korelasi setiap pertanyaan dengan total skor yang diperoleh lebih besar dari 0,3 sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya.

4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas menggunakan SPSS Statistics 25, langkah yang diproses sama dengan langkah pengujian validitas. Karena output keduanya bersamaan muncul. Reliabilitas suatu variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,600. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS Statistics 25:

Tabel 4.27
Uji Reliabilitas Variabel X (Konflik Kerja)

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,731	8

Sumber : Data olahan SPSS 25

Tabel 4.28
Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
,786	7

Sumber : Data olahan SPSS 25

Hail output SPSS Statistics 25, pada tabel 4.27 dan tabel 4.28 diatas menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* untuk variabel X sebesar $0,731 > 0,600$ dan untuk variabel Y $0,786 > 0,600$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang merupakan dimensi variabel Konflik Kerja dan Kinerja Karyawan adalah Reliabel.

4.2.3.3 Uji Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi digunakan untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Nilai R berkisar antara 0 sampai 1, semakin mendekati 1 berarti hubungannya semakin kuat, sebaliknya semakin mendekati 0 maka hubungannya semakin lemah. Untuk mengukur kuat atau lemahnya hubungan antara variabel konflik kerja dan variabel kinerja karyawan, digunakan rumus formula *pearson* dalam SPSS Statistic 25.

Tabel 4.29
Uji Koefisien Korelasi

<i>Model Summary</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,785 ^a	,616	,602	3,09909

a. Predictors: (Constant), X (Konflik Kerja)

Sumber : Data olahan SPSS 25

Berdasarkan tabel 4.29 diatas, nilai koefisien korelasi yang diperoleh sebesar 0,785 (78,5%). Menunjukkan bahwa keeratan hubungan langsung antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Citra Patama Cabang Tasikmalaya adalah kuat.

4.2.3.4 Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk menyatakan besar kecilnya sumbangan / kontribusi variabel independen (konflik kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Tabel 4.30
Uji Koefisien Determinasi

Model Summary

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,785 ^a	,616	,602	3,09909

a. Predictors: (Constant), X (Konflik Kerja)

Sumber : Data olahan SPSS 25

Berdasarkan tabel 4.30 diatas, nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,616. Maka koefisien determinasinya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= (R^2) \times 100\% \\
 &= 0,616 \times 100\% \\
 &= 61,6 \%
 \end{aligned}$$

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya sebesar 61,6%. Selebihnya yaitu 38,4% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk ke dalam penelitian ini.

4.2.3.5 Uji Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh hubungan secara linear antara variabel yang satu dengan yang lainnya. Hasil uji regresi linear sederhana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.31
Uji Regresi Linear Sederhana

<i>Coefficients^a</i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	-9,818	4,657		-2,108	,044
	X	1,155	,172	,785	6,695	,000

a. Dependent Variable: Y (Kinerja Karyawan)

Sumber : Data olahan SPSS 25

Berdasarkan tabel 4.31 diatas, pada kolom B terdapat nilai *constant* untuk variabel konflik kerja adalah -9,818 sedangkan untuk variabel kinerja karyawan adalah sebesar 1,155 sehingga persamaan regresinya dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$Y = -9,818 + 1,155X$$

1. Konstanta (a) adalah sebesar -9,818 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$. Bisa diartikan jika konflik kerja atau nilai $X = 0$ dianggap konstan, maka nilai kinerja karyawan sebesar -9,818.
2. Nilai koefisien regresi konflik kerja sebesar 1,155 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) konflik kerja maka tingkat kinerja karyawan akan bertambah sebesar 1,155. Dengan tingkat signifikan 0,000 maka koefisien

regresi mempunyai hubungan yang signifikan antara konflik kerja terhadap kinerja karyawan.

4.2.4 Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel konflik kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan nilai alpha (α) 5% pada tingkat kepercayaan 95% dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis diterima.
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak.

Tabel 4.32 Uji T

Coefficients^a

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	-9,818	4,657		-2,108	,044
	X	1,155	,172	,785	6,695	,000

a. Dependent Variable: Y (Kinerja Karyawan)

Sumber : Data olahan SPSS 25

Berdasarkan tabel 4.32 diatas, dapat dilihat hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa konflik kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan kuat untuk menolak (H_0) dan menerima hipotesis penelitian (H_a), yang artinya secara parsial konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya.

Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Henda Dwi Piana (2017) dengan judul Pengaruh Konflik Kerja

Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang 16 Ilir Palembang dengan menggunakan 25 orang sebagai sampel dan menggunakan uji asumsi klasik (uji normalitas dan uji heteroskedastisitas), analisis deskriptif, analisis regresi linear sederhana, uji t, dan uji koefisien determinasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Didukung juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yesi Faradita (2017) dengan judul Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Pamapersada Nusantara Distrik Indo Di Bontang dengan menggunakan 52 responden sebagai sampel dan menggunakan analisis persamaan regresi linear sederhana, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji t (parsial). Hal ini berarti konflik kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima.

Didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifandi (2017) dengan judul Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara dengan menggunakan sampel sebanyak 80 responden dan menggunakan analisis data regresi linear sederhana. Hasil penelitian menyatakan bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan data yang telah diolah mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya dapat disimpulkan bahwa:

1. Konflik kerja yang terjadi di CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya sering terjadi dan banyak dialami oleh para karyawan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan pada hasil jawaban dari 30 responden yang menjawab 7 (tujuh) pertanyaan mengenai konflik kerja pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya yang memperoleh total nilai sebesar 804 dengan kriteria baik.
2. Kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat berdasarkan pada hasil jawaban dari 30 responden yang menjawab 6 (enam) pertanyaan mengenai kinerja karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya yang memperoleh total nilai sebesar 634 dengan kriteria baik.
3. Konflik Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya. Yang artinya semakin banyak konflik kerja yang dialami maka akan

semakin banyak pula penurunan kinerja karyawan di perusahaan.

5.2 SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya. Akan lebih baik jika pimpinan lebih tegas terhadap karyawannya akan SOP perusahaan yang berlaku.
2. Bagi karyawan CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, sebaiknya saling memahami karakter satu sama lain, supaya tercipta lingkungan kerja yang nyaman. Jangan terfokus pada masalah yang sedang terjadi di kantor, tingkatkan kualitas bekerja, bersainglah secara sehat.
3. Bagi peneliti. Janganlah terlalu fokus pada perhitungan waktu yang tepat untuk melakukan penelitian, akan tetapi buatlah peluang tersebut sendiri agar tercapai maksud yang diinginkan dan dengan segera teratasi masalah-masalah yang terjadi. Jangan menunggu waktu, tetapi buatlah waktu tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Agwu, M.O. (2013). "Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC. Bonny Island". *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*. 2 (4), 125-139.
- Dwi Cahya, Furqon, (2018). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT Ciomas Adisatwa Tanjugn Bintang. Skripsi. Universitas Lampung.
- Dwi Piana, Henda, (2017). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang 16 Ilir Palembang. TA. UIN Raden Fatah Palembang.
- Faradita, Yesi, (2017). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor pada PT. Pamapersada Nusantara Distrik Indo di Bontang. Universitas Mulawarman. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2017, 5 (4): 1395-1407; ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id.
- Ferdinand, Augusty. (2011). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi ke-4, Universitas Diponegoro.
- Guswarno, (2011). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PP. Lonsom (London Sumatera) Tbk. Skripsi. UIN Alauddin.
- Handoko, T. Hani. (2012). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung.
- Irwan, Muhammad, (2017). Pengaruh Stress dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kalla Kakao Industri di Kota Makassar. Skripsi. UIN Alauddin Makassar.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2010). Perilaku Organisasi. Jakarta. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Edisi ke-10. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Maulana M, Subechi, (2015). Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). Skripsi. UNS.
- Muchlisin, Riadi, (2014). Pengertian, Indikator & Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.
- Puspita sari, Ria, (2015). Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta. Skripsi. UNY.

- Puspitasari, Sarah, (2017). Pengaruh Disiplin Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat. Skripsi. UNPAS Bandung.
- Rifandi, (2017). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tenggara. Skripsi. Universitas Halu Oleo Kendari.
- Sinambela, Lijan Poltak, Prof. Dr., MM., M.Pd. (2012). Kinerja Pegawai; Teori, Pengukuran dan Implikasi. Graha Ilmu.
- Sinambela, Yusri Evalina Setyaningrum, (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Surat Kabar Harian Umum Lampung Post. Tesis. Universitas Lampung.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (*Mixed Methods*). Bandung. Alfabeta.
- Walangantu, Andri Ramadhan, dkk. (2018). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Manado. Jurnal Administrasi Bisnis Vol.6 No.3 2018. ISSN:2338-9605.
- Wirawan. (2010). Konflik dan Manajemen Konflik: Teori. Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta. Salemba Humanika.
- Yudhistya Sulistiyono, Ninoy, (2013). Populasi dan Sampel Penelitian. repository.upi.edu.

SURAT IJIN PENELITIAN

Hal : Pengisian Kuesioner
April 2019 Lamp : 3 (Tiga) Lembar

Tasikmalaya, 30

Kepada,

Yth. Pimpinan Cabang Bapak Miftah Sopwan Faridl Di Tempat

Assalamualaikum wr. Wb. Dengan Hormat,

Salam Sejahtera saya sampaikan semoga Bapak/I berada dalam
lindungan Allah SWT dan dilancarkan segala aktivitas kesehariannya.
Aamiin.

Dalam rangka menyelesaikan S-1 pada program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Winaya Mukti dengan lokasi penelitian pada
CV. Citra Pratama Cabang Tasikmalaya, saya memohon kesediaan Bapak/I
untuk dapat membantu penelitian saya dengan mengisi kuesioner yang
terlampir.

Adapun judul penelitian saya adalah ***“Pengaruh Konflik Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Citra Pratama Cabang
Tasikmalaya”***.

Isian Kuesioner terlampir semata-mata untuk kepentingan ilmiah,
serta jawaban Bapak/I bersifat rahasia. Maka dari itu atas segala bantuan,
partisipasi, dan kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner yang dimaksud,
sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Keukeu Susilawati

DAFTAR KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin

☐

Laki-laki

☐

Perempuan

2. Umur

☐

20 – 25 th

☐

31 – 35 th

☐

> 40 th

☐

26 – 30 th

☐

36 – 40 th

3. Pendidikan Terakhir

☐

SD

☐

SMA

☐

S1

☐

SMP

☐

Diploma

4. Lama Bekerja

☐

< 1 th

☐

6 – 10 th

☐

> 16 th

☐

1 – 5 th

☐

11 – 15 th

PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat anda.
2. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda checklist (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut pendapat anda.

Adapun alternatif jawaban adalah sebagai berikut : STS :

Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

KONFLIK KERJA (X)

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya sering mendapatkan tekanan dalam bekerja					
2	Saya sering berselisih paham dengan karyawan lainnya					
3	Saya pernah mendapatkan masalah dengan anggota tim yang lain					
4	Saya menemukan adanya rasa ketidakpercayaan antar karyawan					
5	Saya menemukan banyaknya perbedaan pendapat demi mencapai tujuan					
6	Tidak semua karyawan menerima metode kerja baru untuk menyelesaikan pekerjaannya					
7	Saya tidak menghiraukan penilaian kerja orang lain terhadap diri sendiri					

KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mempunyai kualitas dalam bekerja sesuai dengan harapan perusahaan					
2	Target yang sering saya capai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan					
3	Apakah target yang ditentukan perusahaan sesuai dengan hari kerja yang telah ditentukan					
4	Saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan					
5	Saya mampu bekerja sesuai dengan SOP perusahaan					
6	Saya teliti dalam bekerja					

Hasil Kuesioner Variabel X (Konflik Kerja)

No. Responden	Konflik Kerja							Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	4	4	4	4	5	5	5	31
2	4	3	3	3	5	4	4	26
3	4	3	3	5	5	4	4	28
4	2	2	4	4	4	4	2	22
5	2	3	3	4	4	4	2	22
6	3	4	4	4	3	3	4	25
7	3	2	5	3	3	4	4	24
8	3	4	4	3	4	4	4	26
9	3	4	5	3	4	4	4	27
10	2	4	5	4	4	5	5	29
11	3	3	4	4	4	4	4	26
12	3	2	3	4	4	4	5	25
13	3	2	3	4	3	5	5	25
14	3	3	4	4	3	5	3	25
15	4	3	3	3	4	5	5	27
16	2	2	4	4	3	4	4	23
17	2	2	4	4	5	4	4	25
18	4	4	5	4	4	4	4	29
19	4	4	4	3	4	4	5	28
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	5	5	4	4	4	4	30
22	5	5	5	5	4	4	4	32
23	5	5	4	4	3	4	4	29
24	4	4	3	3	3	1	1	19
25	5	4	3	5	3	4	4	28
26	5	5	5	5	5	5	4	34
27	3	3	3	3	4	4	4	24
28	3	3	3	3	4	4	5	25
29	4	4	5	5	5	4	5	32
30	4	4	4	4	5	4	5	30

Hasil Kuesioner Variabel Y (Kinerja Karyawan)

No. Responden	Kinerja Karyawan						Skor Total
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	5	5	4	4	28
2	4	4	4	5	3	4	24
3	4	3	3	4	4	4	22
4	1	2	3	3	2	1	12
5	1	2	3	3	1	1	11
6	4	4	2	4	2	2	18
7	3	3	2	5	2	2	17
8	4	4	2	2	4	2	18
9	4	3	4	4	3	3	21
10	4	2	4	5	5	3	23
11	2	2	2	4	4	4	18
12	4	3	3	4	4	4	22
13	4	5	4	4	3	3	23
14	2	4	4	3	4	3	20
15	2	4	4	5	4	5	24
16	4	4	3	4	4	4	23
17	4	4	4	2	2	2	18
18	4	4	4	2	4	4	22
19	4	4	4	2	4	4	22
20	3	3	4	5	5	4	24
21	4	4	2	5	5	4	24
22	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	5	5	5	27
24	1	1	1	1	1	1	6
25	5	4	4	5	5	4	27
26	5	4	5	5	5	4	28
27	3	3	4	4	4	4	22
28	4	4	1	4	4	4	21
29	4	4	4	4	4	4	24
30	2	2	4	5	4	4	21



CV. CITRA PRATAMA

Perum Bumi Resik Panglayungan Jin Purbaya NO 48 Tasikmalaya

No Telp : (0265) 7527709

SURAT KETERANGAN

Bersama ini kami nyatakan bahwa :

NAMA : KEUKEU SUSILAWATI
NIM : 4122.4.15.11.0061
JURUSAN : MANAJEMEN
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS : UNIVERSITAS WINAYA MUKTI BANDUNG

Menerangkan dengan ini, bahwa benar mahasiswa tersebut telah melakukan penelitian di perusahaan kami dalam rangka penyusunan Skripsi untuk melengkapi salah satu persyaratan dalam mencapai jenjang strata satu.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

Tasikmalaya, 28 Juni 2019

Hormat Kami,



CV. CITRA PRATAMA
DISTRIBUTUR PERLENGKAPAN RUMAH TANGGA
HP. 085 220 488 008

Miftah Sofyan Farid
Pimpinan Cabang

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Keukeu Susilawati, lahir di Tasikmalaya pada tanggal 7 Agustus tahun 1997. Anak pertama dari 2 (dua) bersaudara. Beralamat di Kp. Tajurpanjang RT 020 RW 004 Desa Simaraja Kecamatan Cigalontang Kabupaten Tasikmalaya Kode Pos 46463.

Penulis menempuh pendidikan Sekolah Dasar di SDN Mayangcinde Kabupaten Tasikmalaya pada tahun 2003. Sekolah Menengah Pertama di SMPN 2 Cigalontang Kabupaten Tasikmalaya pada tahun 2009. Sekolah Menengah Atas di SMAN 10 Tasikmalaya pada tahun 2012. Pada tahun 2015 penulis terdaftar sebagai salah satu mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti Bandung.

Pada tahun 2017 penulis mulai bekerja di CV. Citra Pratama selama 1 tahun 6 bulan, dan mengambil kelas karyawan. Sampai saat penulis menyusun skripsi ini, penulis masih terdaftar sebagai salah satu mahasiswa Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Winaya Mukti Bandung.