

HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KONFLIK ANTAR KARYAWAN PADA DIVISI REDAKSI PT. X

Amir Hendarsah & Indra Wahyudi
Fakultas Psikologi Universitas Proklamasi 45
Yogyakarta

ABSTRACT

Fifteen employees who work in an editorial division participated in this research. This is a kind of a surveyed research since the sample size is identical with the population. Objective of this research is verifying the relationship between job satisfaction and conflict awakening among editorial division employees. From this research, the personnel division is expected to design empowerment training toward those employees. It is because source of this research problem is likely the management board of this organization. The dependent variable of this research is conflict, whilst the independent variable is the job satisfaction. Hypothesis of this research is that there is a negative relationship between the job satisfaction and conflict. The more employees satisfy with their job, the lesser their conflict. On the other hand, the less they satisfy with their job the more their conflict awakening. The non-parametric statistic analysis revealed that the rho coefficient is -0.505 , $p < 0.05$. The hypothesis is verified. Three research limitations are discussed.

Key words: conflict, job satisfaction.

PENDAHULUAN

Manusia merupakan makhluk sosial sehingga ia harus menjalin hubungan sosial dengan sesama manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Hubungan sosial yang terjadi disebut sebagai kerjasama. Dalam proses kerjasama yang juga disebut sebagai interaksi sosial seringkali diwarnai oleh hal-hal negatif seperti persaingan, friksi (gesekan-gesekan), dan konflik (Kartono, 2002). Hampir setiap organisasi pasti mengalami konflik antar karyawan. Robbins (2003) menjelaskan bahwa konflik itu berbahaya dan harus dihindari. Konflik menunjukkan adanya kerusakan fungsi dalam kelompok, ketiadaan komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan diantara anggota organisasi. Konflik juga merupakan cermin kegagalan

manajer dalam memberikan respon terhadap kebutuhan dan aspirasi dari karyawan. Konflik juga merupakan cermin ketiadaan arus komunikasi antar divisi.

Konflik berasal dari bahasa Latin *configere* yang mempunyai makna saling memukul atau interaksi yang sifatnya antagonis antara dua pihak atau lebih (Gibson, Ivacevich, & Donnelly, 1987; Kartono, 2002); Reksohadiprodo & Handoko, 1990; Robbins, 2003; Siagian, 1994; Wexley & Yukl, 1988). Hal itu berarti konflik adalah proses yang diawali ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif / merugikan. Pengaruh negatif tersebut kemudian juga mempengaruhi pihak pertama, sehingga hubungan sosial antara keduanya menjadi semakin buruk (Robbins, 2003). Pihak-pihak yang berkonflik saling mengintai kelemahan, dan bila ada kesempatan maka mereka akan saling menjatuhkan. Kejatuhan pihak lawan akan membuat pihak pemenang akan semakin kuat dan semakin menindas perilakunya. Lawan akan disingkirkan. Dalam organisasi, situasi konflik tentu saja merugikan. Organisasi bisa panjang umur bila orang-orang yang berada di dalamnya saling membantu mencapai tujuan organisasi, bukannya saling menghancurkan.

Pada PT X, tempat lokasi penelitian, konflik juga terjadi pada salah satu divisi yaitu divisi redaksi. Konflik tersebut dapat dilihat melalui observasi dengan metode sisiometri selama dua minggu. Sosiometri adalah suatu teknik untuk mengumpulkan data tentang hubungan sosial antar individu, struktur hubungan individu dan arah hubungan sosialnya dalam suatu kelompok (Walgito, 1999). Hasil pengamatan menunjukkan bahwa ada beberapa karyawan mengalami konflik antar individu dalam tingkat parah. Karyawan-karyawan yang berkonflik tersebut enggan bertegur sapa, dan enggan bekerjasama menyelesaikan tugas organisasi. Situasi yang tidak kondusif ini tentu saja mengancam keberadaan organisasi.

Konflik terjadi karena kumpulan karyawan pada divisi tersebut tidak solid dalam menghadapi ketidakadilan dari manajemen. Setiap orang menginginkan posisi dirinya aman dalam arti hanya bersedia mengerjakan tugasnya sendiri, dan tidak perlu menolong teman sejawat. Situasi yang tidak dapat dikendalikan adalah pemimpin sering memberi beban kerja yang berlebihan pada divisi redaksi. Beban berlebih itu berupa tugas-tugas yang seharusnya dilakukan oleh divisi pemasaran dan administrasi, justru

dilimpahkan pada divisi redaksi. Padahal manajemen sudah memberi target yang tinggi pada divisi redaksi. Jadi karyawan divisi redaksi ini sudah terengah-engah mencapai beban targetnya sendiri, namun mereka masih ditambah dengan beban kerja dari divisi lain. Mereka terpaksa bekerja dengan beban ganda. Situasi menekan itu membuat karyawan saling menyalahkan, sehingga konflik serta perselisihan mudah tersulut. Mereka sudah berulang kali mencoba berdiskusi dengan manajemen, namun manajemen tidak pernah mengabulkannya.

Solusi yang diamati penulis adalah karyawan divisi redaksi secara sendiri-sendiri berusaha berdiskusi / mencuri perhatian bagian manajemen. Mungkin saja, topik diskusi tersebut adalah menjelek-jelekan rekan kerja demi mendapatkan simpati dari manajemen. Situasi seperti ini berjalan terus, sehingga kerjasama antar karyawan semakin jauh dari harapan. Sama sekali tidak ada kesepakatan tentang beban kerja pada masing-masing karyawan. Tidak sedikit karyawan divisi redaksi akhirnya terpaksa keluar dan mencari pekerjaan lain.

Konflik yang terjadi pada divisi dalam perusahaan X tersebut menurut penulis disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan di dalam bekerja. Karyawan merasa tidak puas karena pihak manajemen tidak memelihara (abai) terhadap hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Mereka membandingkan dengan divisi lain, dan hasilnya adalah divisi redaksi merupakan bagian yang paling sering dilupakan oleh manajemen. Dampaknya adalah karyawan merasa tidak puas. Situasi seperti ini sesuai dengan pendapat Medina, Munduante, Dorado & Guerra (2005) bahwa konflik yang terjadi di dalam organisasi disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawannya.

Karyawan perusahaan X pada divisi redaksi bertugas untuk membuat produk berupa buku dengan target yang telah ditentukan. Untuk mencapai target tersebut tentunya karyawan harus bekerja dengan sungguh-sungguh, jarang mangkir, dan bersedia memberikan kontribusi positif pada perusahaan. Hal itu akan mudah dilakukan bila karyawan merasa puas dengan tempat kerjanya. Kenyataan yang ada di lapangan, karyawan sering datang terlambat, sering meninggalkan organisasi tanpa alasan yang jelas, merasa tidak nyaman berada di lingkungan perusahaan, dan sering beradu argumentasi dengan rekan kerja yang kemudian berakhir dengan

konflik semakin parah. Itu adalah gambaran tentang situasi kerja pada divisi tempat penelitian ini berlangsung.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan. Perasaan positif itu diperoleh dari hasil evaluasi individu terhadap beberapa karakteristik perusahaan, seperti gaji yang memadai, lingkungan kerja yang kondusif, teman kerja yang mendukung, serta pimpinan yang mau mengerti keterbatasan karyawan (Darmawati, Hidayati, & Herlina, 2013). Kepuasan kerja ini patut diperhatikan oleh organisasi, karena salah satu tolok ukur berkembangnya industri adalah apabila para anggota organisasi merasa puas dalam bekerja (Luthans, 2006). Bila karyawan merasa tidak puas dalam bekerja, maka mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan antusias, sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai (As'ad, 2008).

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat personal (As'ad, 2008). Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, dan perbedaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain pendidikan, lama kerja, usia, (Soeharto, 2010). Kartono (2002) menjelaskan bahwa seseorang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi dari organisasinya, maka karyawan akan memberikan kinerja yang baik / optimal. Begitu juga sebaliknya, ketika karyawan tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada perusahaan, tentu tidak optimal (Gomez, 1995; Hasibuan, 2000; Jewell & Siegel, 1998; Siagian, 1994). Sebagai contoh, karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak hanya memperlihatkan kinerja yang tinggi tetapi juga bersedia menolong teman kerja yang lain, bersedia memberikan kontribusi positif meskipun hal itu bukan tanggung jawab utamanya, bersedia menjadi mentor bagi karyawan baru, dan kontribusi positif lainnya demi kemajuan organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan hubungan antara konflik dan kepuasan kerja pada karyawan divisi redaksi pada perusahaan X. Manfaat penelitian ini adalah sebagai masukan bagi divisi sumber daya manusia demi perbaikan kinerja. Hipotesis penelitian ini adalah adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja dan konflik antar karyawan pada divisi redaksi pada perusahaan X. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah kemungkinan terjadinya konflik. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi kemungkinan terjadinya konflik.

METODE

Teknik sampling dalam penelitian ini adalah sampling jenuh/sensus. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2007). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil, kurang dari tiga puluh orang. Jadi jumlah responden penelitian ini adalah 15 orang. Karakteristik mereka adalah tingkat pendidikan universitas, lama kerja antara 6 bulan – 9 tahun.

Variabel dependen penelitian ini adalah konflik, dan akan diungkap melalui Skala Konflik. Variabel independen penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan, dan akan diungkap melalui Skala Kepuasan Kerja. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis korelasi Spearman. Teknik statistik non parametrik itu sesuai untuk penelitian ini karena jumlah subjek dalam penelitian sedikit yaitu hanya 15 orang. Untuk penggunaan analisis statistik parametrik, data responden yang dibutuhkan paling tidak 30 orang (Hadi, 1987). Hal ini karena data dari 30 orang dianggap sebagai suatu sampel besar sehingga sebaran datanya akan mengikuti distribusi kurve normal.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara variabel kepuasan kerja dengan variabel konflik antar individu sebesar $\rho = -0.505$ dan $p < 0.05$. Artinya ada hubungan negatif yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel konflik antar individu pada karyawan divisi redaksi di PT X Yogyakarta. Hal ini berarti hipotesis penelitian diterima. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah konflik antar individu. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi pula konflik antar individu.

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah konfliknya. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerjanya maka semakin tinggi kemungkinan terjadinya konflik. Adapun kekuatan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap terjadinya konflik adalah 25,5%.

Hasil korelasi tersebut sangat kuat, dan dapat menjadi landasan bagi divisi sumber daya manusia untuk melakukan pembenahan. Pembenahan mungkin menjadi agak lambat dan sulit karena persoalan terjadinya konflik melibatkan pimpinan tertinggi (pemilik) perusahaan X tersebut. Untuk itu, mungkin perlu diadakan semacam pelatihan pemberdayaan bagi para karyawan. Pemberdayaan itu berarti bahwa karyawan didorong untuk menemukan hikmah terselubung atau nilai-nilai positif dari lingkungan kerja yang buruk. Pelatihan semacam itu menggunakan konsep bahwa situasi kerja yang buruk adalah ladang yang subur bagi munculnya kreativitas untuk mendukung organisasi (Zhou & George, 2001).

Penelitian ini tidak terlepas dari berbagai kelemahan. Kelemahan pertama erat hubungannya dengan jumlah responden. Oleh karena penelitian ini hanya menggunakan sedikit responden, maka agak sulit untuk melakukan generalisasi. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya, jumlah responden hendaknya lebih banyak sehingga analisis statistik parametrik bisa digunakan.

Kelemahan kedua, penelitian ini tidak diikuti dengan pendekatan kualitatif. Bila respondennya hanya 15 orang, maka sebenarnya mereka sangat mungkin untuk diwawancara secara mendalam tentang rasa tidak puas dan konflik yang dialami selama mereka bekerja di perusahaan X. Selain itu, wawancara juga bisa dilakukan dengan menghubungi mantan karyawan mengingat data karyawan ada pada bagian SDM. Pendapat dari mantan karyawan ini mungkin dapat memberikan perbaikan kinerja karyawan.

Kelemahan ketiga, pemilihan variabel penelitian hendaknya lebih seksama, sehingga tidak hanya melibatkan dua variabel saja. Hal ini karena fenomena sosial hakekatnya jarang yang merupakan korelasi dua variabel saja. Pemilihan variabel hendaknya melalui proses pemetaan terlebih dahulu, sehingga hasilnya lebih representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2008). *Seri sumber daya manusia: Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Darmawati, A, Hayati, L.N, & Herlina, D, (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. *Jurnal Ekonomi*, 6, 105-120. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Gibson, J. L; Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1995). *Organisasi*. Edisi ke-5. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomez, F.C. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hadi, S. (1987). *Metodologi research*, Jilid 3. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Hasibuan, M.S.P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jewell, L.N. & Siegal, M. (1998). *Psikologi industri/organisasi modern*. Edisi ke-2. (diterjemahkan oleh A.H. Puajaatmaka & Mettasari). Jakarta: Penerbit Arcan.
- Kartono, K. (2002). *Psikologi sosial untuk manajemen perusahaan dan industri*. Jakarta: Grafindo.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi ke-10. (diterjemahkan oleh V. Andika). Yogyakarta: Andi.
- Medina, F.J., Munduante, L., Dorado, M.A., & Guerra, J.M., (2005). Jenis konflik intra dan reaksi efektif. *Jurnal Psikologi Manajerial*, 2 (3), 219-230. Sevilla: Fakultas Psikologi Universitas Sevilla Spanyol.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, T.H., (1990). *Organisasi perusahaan: Teori, struktur, dan perilaku*. Yogyakarta: BPFE, UGM.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*. Jilid 2. Edisi ke-9, (diterjemahkan oleh Tim Indeks). Jakarta: Indeks.
- Siagian, S.P. (1994). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeharto, T. N. E. D. (2010). Konflik pekerjaan-keluarga dengan kepuasan kerja: Metaanalisis. *Jurnal Psikologi*, 37 (1), 189-194. Yogyakarta: Universitas Mercu Buana.

- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Walgito, B. (1999). *Psikologi sosial: Suatu pengantar*. Edisi revisi. Yogyakarta: PT. Andi.
- Wexley, K. N., & Yukl. G. A., (1988). *Perilaku organisasi psikologi personalia*. (diterjemahkan oleh M. Shobaruddin). Jakarta: Bina Aksara.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academic of Management Journal*. 44 (4), 682-696.

Catatan:

Korespondensi dengan peneliti ditujukan kepada:
hendarsah.amir76@gmail.com