

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP
MANAJEMEN KONFLIK DENGAN LOYALITAS KERJA
KARYAWAN**

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mencapai derajat Sarjana S-1**



Diajukan oleh :

Ratna Sasmitaningrum
F 100 030 004

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2008

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP
MANAJEMEN KONFLIK DENGAN LOYALITAS KERJA
KARYAWAN**

Skripsi

**Diajukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh
Derajat Sarjana S-1 Psikologi**

Diajukan oleh :

**Ratna Sasmitaningrum
F 100 030 004**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2008**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP
MANAJEMEN KONFLIK DENGAN LOYALITAS KERJA
KARYAWAN**

Disusun oleh :

Ratna Sasmitaningrum
F 100 030 004

Telah disetujui untuk dipertahankan
di depan Dewan Penguji oleh :

Pembimbing utama

Drs. Harvanto FR, MA

tanggal

2008

Pembimbing Pembantu

MB Sudinadji, S.Psi

tanggal

2008

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP
MANAJEMEN KONFLIK DENGAN LOYALITAS KERJA
KARYAWAN**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Ratna Sasmitaningrum
F 100 030 004

Telah dipertahankan di depan dewan penguji
Pada tanggal 1 Maret 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Penguji utama

Drs. Haryanto FR, MA

Penguji pendamping I

MB Sudinadji, S.Psi

Penguji pendamping II

Moordiningsih, S.Psi, M.Si

Surakarta, _____ 2008
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Fakultas Psikologi
Dekan

(Susatyo Yuwono, S.Psi, M.Si)

MOTTO

“Tidak ada kesalahan yang terulang selama kita mau belajar dari kesalahan kita. Belajar memperbaiki apa yang kurang dan yang tidak ada pada diri kita “

(Penulis)

“Wanita diciptakan dari tulang rusuk Adam, bukan dari kepala untuk menjadi atasannya, bukan dari kaki untuk menjadi bawahannya. Tapi dari sisinya untuk menjadi sesamanya, dekat dengan lengan untuk dilindungi, dekat dengan hati untuk dicintai”

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan segenap cinta dan do'a
karya sederhana ini penulis persembahkan teruntuk :

Bapak dan Ibu tercinta serta adekku tersayang
Terima kasih atas kasih sayang, kesabaran yang tak ternilai,
perhatian, pengertian, dukungan serta kepercayaan yang terus
kalian berikan selalu menjadi motivasi bagi ananda

KATA PENGANTAR



Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah S.W.T yang senantiasa melimpahkan segala petunjuk, rahmat, serta hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa terselesainya skripsi ini juga tidak lepas dari adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Susatyo Yuwono, S.Psi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah memberikan ijin kepada penulis.
2. Drs. Haryanto FR, MA, selaku pembimbing utama skripsi yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan serta petunjuk yang bermanfaat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. MB Sudinadji, S.Psi, selaku pembimbing pembantu skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan yang sangat penulis butuhkan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Dra. Zahrotul Uyun MSi, selaku pembimbing akademik yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu, yang telah memberikan pengertian, perhatian, dukungan serta kepercayaan.
6. Seluruh staf pengajar dan tata usaha Fakultas Psikologi yang telah memberikan ilmu dan kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini.

7. Bapak Meddy M. Irianto, selaku General Manager PT. Rajawali Tanjungsari atas pemberian ijin untuk melaksanakan penelitian.
8. Bapak Anang, selaku kepala bagian personalia PT. Rajawali Tanjungsari atas bantuan selama penelitian.
9. Sahabat-sahabatku Molen, Lia, Dita, Ayu, Febrina, Tiara, Wedha, Wati, Putri, Vivi, Mia, Fatma, Wulan, Ira, Dita, Ratna serta teman-temanku di kampus Ungu terima kasih atas pembelajaran makna hidup yang sebenarnya, juga impian yang tiada habisnya.
10. Mas Tri terima kasih atas semuanya... lembar demi lembar catatan kebersamaan kita adalah kenangan manis yang kita punya, meskipun didalamnya ada bait-bait yang menyimpan luka namun tak semua orang mampu melukisnya.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Harapan penulis, semoga karya sederhana ini dapat memberikan sumbangan dan manfaat khususnya bagi perkembangan dunia psikologi serta tidak terhenti pada penelitian ini saja.

Surakarta, 25 Februari 2008

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iv |
| HALAMAN MOTTO | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiii |
| ABSTRAKSI..... | xiv |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Tujuan Penelitian | 7 |
| C. Manfaat Penelitian | 7 |
| BAB II. LANDASAN TEORI | |
| A. Loyalitas Kerja | 8 |
| 1. Pengertian loyalitas | 8 |
| 2. Aspek-aspek loyalitas | 10 |
| 3. Cara meningkatkan Loyalitas | 12 |
| 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas | 14 |

| | |
|---|----|
| B. Presepsi karyawan terhadap manajemen konflik | 16 |
| 1. Pengertian Persepsi | 16 |
| 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi..... | 17 |
| 3. Proses terjadinya persepsi | 20 |
| 4. Pengertian Manajemen | 21 |
| 5. Pengertian konflik | 23 |
| 6. Jenis-Jenis Konflik | 24 |
| 7. Sumber-Sumber Konflik | 26 |
| 8. Pengertian Manajemen Konflik | 29 |
| 9. Aspek-Aspek Manajemen Konflik..... | 30 |
| 10. Tujuan Manajemen Konflik | 31 |
| 11. Faktor-Faktor yang mempengaruhi manajemen konflik. | 32 |
| 12. Keuntungan adanya Manajemen Konflik..... | 34 |
| 13. Pengertian persepsi karyawan terhadap manajemen konflik | 35 |
| C. Hubungan antara Persepsi karyawan terhadap manajemen Konflik dengan loyalitas kerja karyawan..... | 37 |
| D. Hipotesis | 42 |
| BAB III. METODE PENELITIAN | |
| A. Identifikasi Variabel Penelitian | 43 |
| B. Definisi Operasional Variabel Penelitian..... | 43 |
| C. Subjek Penelitian | 44 |
| D. Metode dan Alat Pengumpulan Data | 46 |
| E. Validitas dan Reliabilitas | 50 |
| F. Metode Analisis Data | 53 |

BAB IV. LAPORAN PENELITIAN

| | |
|--|----|
| A. Persiapan Penelitian | 55 |
| 1. Orientasi kancah penelitian | 55 |
| 2. Penyusunan Alat Pengumpul Data | 57 |
| 3. Pelaksanaan Uji Coba | 59 |
| 4. Perhitungan validitas dan reliabilitas | 60 |
| 5. Penyusunan alat ukur untuk penelitian dengan nomor urut baru | 62 |
| B. Pelaksanaan Penelitian..... | 64 |
| 1. Penentuan subjek penelitian..... | 64 |
| 2. Pengumpulan data penelitian | 64 |
| 3. Pelaksanaan skoring | 65 |
| C. Analisis Data..... | 66 |
| 1. Uji asumsi | 66 |
| 2. Uji hipotesis | 66 |
| D. Pembahasan | 67 |

BAB V PENUTUP

| | |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan..... | 71 |
| B. Saran-saran..... | 71 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN.....

DAFTAR TABEL

| Tabel | Halaman |
|--|----------------|
| 1. <i>Blue print</i> skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik <i>sebelum penelitian</i> | 58 |
| 2. <i>Blue print</i> skala loyalitas kerja sebelum penelitian..... | 59 |
| 3. Sebaran aitem skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik yang valid dan gugur | 61 |
| 4. Sebaran aitem skala loyalitas kerja karyawan yang valid dan gugur | 62 |
| 5. Susunan aitem skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan nomor urut baru..... | 63 |
| 6. Susunan aitem skala loyalitas kerja karyawan dengan nomor urut baru..... | 63 |

DAFTAR LAMPIRAN

| LAMPIRAN | HALAMAN |
|--|---------|
| A. Angket Try Out | |
| 1. Skala Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik | 78 |
| 2. Skala Loyalitas Kerja Karyawan | 83 |
| B. Angket Penelitian | |
| 1. Skala Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik | 88 |
| 2. Skala Loyalitas Kerja Karyawan | 93 |
| C. Skor Skala Try Out Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik | 97 |
| D. Skor Skala Try Out Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Loyalitas Kerja Karyawan | 106 |
| E. Uji Normalitas Sebaran | 115 |
| F. Uji Linieritas Sebaran | 119 |
| G. Hasil Analisis Data | 122 |
| H. Norma Kategorisasi | 124 |
| I. Surat Ijin dan Surat Keterangan | 127 |

ABSTRAKSI

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP MANAJEMEN KONFLIK DENGAN LOYALITAS KERJA KARYAWAN

Loyalitas terhadap pekerjaan merupakan salah satu aspek psikologis yang mempunyai peranan besar dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Loyalitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor di antaranya yaitu manajemen konflik. Konflik yang terjadi di lingkungan kerja harus dapat dikendalikan supaya dampaknya dapat diminimalkan dan keuntungan tetap dapat dipertahankan oleh karena itu untuk meningkatkan loyalitas diperlukan adanya suatu manajemen konflik yang baik pada diri karyawan

Tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui 1) Hubungan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan, 2) Kontribusi persepsi karyawan terhadap manajemen konflik; 3) Kondisi manajemen konflik karyawan dalam perusahaan, 4) Kondisi loyalitas kerja dalam perusahaan. Hipotesis yang diajukan ada hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan.

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Rajawali Tanjungsari di Surabaya yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive non random sampling*. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala manajemen konflik dan skala loyalitas kerja.

Berdasarkan hasil analisis *product moment* diperoleh nilai koefisien korelasi (r) = 0,457; dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$), artinya ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan. Sumbangan efektif variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik terhadap loyalitas kerja karyawan = 20,9%

Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik mempunyai rerata empirik (RE_{ptmk}) = 105,967 dan rerata hipotetik (RH_{ptmk}) = 102,5 yang berarti persepsi karyawan terhadap manajemen konflik pada subjek penelitian tergolong tinggi. Sedangkan variabel loyalitas kerja karyawan diketahui rerata empirik (RE_{lk}) = 110,567 dan rerata hipotetik (RH_{lk}) = 107,5 yang berarti loyalitas kerja karyawan pada subjek penelitian tergolong sedang.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan, dengan demikian variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dapat digunakan sebagai prediktor atau variabel bebas untuk memprediksikan loyalitas kerja karyawan. Semakin tinggi atau positif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin tinggi loyalitas kerja karyawan, begitu sebaliknya semakin rendah atau negatif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin rendah pula loyalitas kerja karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu faktor keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang memuaskan adalah mempunyai tenaga kerja yang berkualitas, berkomitmen dan mempunyai loyalitas yang tinggi. Tetapi pada kenyataannya sumber daya manusia di Indonesia masih tergolong rendah tingkat loyalitasnya. Menurut riset tingkat komitmen dan loyalitas karyawan di Indonesia relatif masih rendah, bahkan 22 persen lebih rendah dibandingkan dengan pekerja 10 negara lain di kawasan Asia. Akibatnya, dua dari tiga karyawan Indonesia berencana pindah ke perusahaan lain jika tawaran jabatan, bidang pekerjaan, serta kompensasi sama dengan perusahaan tempat individu tersebut bekerja sekarang (www.kompas.co.id, 2005) Hal tersebut masih ditambah lagi dengan terbatasnya tenaga kerja yang profesional, terampil dan terlatih, walaupun sebenarnya jumlah tenaga kerja yang tersedia sangat banyak bahkan melampaui daya tampung lapangan pekerjaan yang ada. Adanya kesenjangan kemampuan antara tenaga kerja menjadi karyawan sebagai salah satu mitra utama yang perlu dipertahankan untuk menunjang efisiensi dan produktifitas perusahaan (Sunyoto, 2001).

Indonesia sebagai Negara yang sedang berkembang membutuhkan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia. Hal ini sangat mendesak dalam rangka menghadapi era perdagangan baik pada tingkat nasional, regional maupun

internasional. Keunggulan kompetitif dalam persaingan antar bangsa tidak lagi terletak pada penguasaan Sumber Daya Alam yang semakin berkurang, tetapi lebih pada kualitas Sumber Daya Manusia, baik kualitas profesional, sosial maupun spiritualnya. Hal tersebut sejalan dengan tuntutan dunia kerja akan profesionalisme, yaitu kemampuan untuk menguasai, mengembangkan dan memanfaatkan teknologi.

Kenyataan di Indonesia, tenaga kerja yang profesional, terampil dan terlatih, atau dengan kata lain tenaga kerja yang “Siap pakai” masih sangat terbatas, walaupun sebenarnya jumlah tenaga kerja yang tersedia sangat banyak bahkan melampaui daya tampung lapangan pekerjaan yang ada. Sayangnya tenaga kerja tersebut belum “Siap pakai”.

Berdasarkan uraian di atas jelas terlihat bahwa loyalitas terhadap perusahaan perlu mendapat perhatian yang serius. Loyalitas merupakan suatu aspek psikologis yang mempunyai peranan besar dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan, maka apabila karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, karyawan tersebut akan merasa kerasan bekerja di dalam perusahaan tersebut serta berusaha untuk selalu memajukan perusahaan sesuai dengan tugas yang telah diembankan kepadanya atau dengan kata lain karyawan akan memiliki kesetiaan terhadap perusahaan, hal ini relevan dengan suatu pernyataan yang mengatakan bahwa loyalitas adalah kesetiaan, ketaatan dan kepatuhan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Pustaka 1988) Apabila karyawan memiliki loyalitas yang rendah maka akan dengan mudah keluar dari perusahaan karena mendapatkan tawaran gaji, fasilitas serta kedudukan yang lebih tinggi dari perusahaan lain. Karyawan yang tidak keluar dari perusahaan belum tentu juga memiliki loyalitas yang tinggi karena

loyalitas kerja tercermin dari sikap kerja dan tanggung jawab. Hal ini didukung pendapat Kartono (1985) yang menyatakan bahwa tidak adanya loyalitas pada perusahaan mengakibatkan terjadinya tindakan pemogokan, *withdrawal* (kemangkiran), sabotase (perusahaan), absensi yang tinggi dan *turnover* (perpindahan).

Adanya loyalitas yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut (Nitisemito,1996). Siswanto (1987) berpendapat bahwa loyalitas adalah tekad dan kesanggupan individu untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan peraturan dengan penuh kesadaran dan adanya sikap tanggung jawab serta dibuktikan dengan tingkah laku yang positif.

Apabila loyalitas terhadap perusahaan telah dimiliki oleh karyawan, maka akan mengurangi atau menekan tingkat perpindahan kerja, kemangkiran dan bentuk lain pengunduran diri sampai seminimal mungkin. Seorang karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan berarti mempunyai dan membentuk rasa memiliki, rasa aman, dan rasa terpenuhinya kebutuhan dan arti hidup serta gambaran diri yang positif (Mowday, 1982).

Apabila perusahaan kurang mendengarkan aspirasi karyawannya maka akan terjadi penurunan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sebagai contoh kasus yang terjadi di TVRI. Perusahaan Televisi milik Negara ini akhir-akhir ini terdapat perbedaan pandangan antara atasan dan bawahan, atasan tidak menerima ide penyiaran yang dikemukakan oleh karyawannya sehingga pada akhirnya karyawan tidak lagi loyal terhadap perusahaan (www.kompas.co.id, 2007)

Oleh karena itu, perusahaan diharapkan mampu memberikan kepuasan manusiawi, rasa aman dan kesejahteraan bagi karyawannya. Disamping itu, perusahaan diharapkan juga mampu menciptakan suatu ruang lingkup psikologis yang nyaman sehingga bias menimbulkan loyalitas kerja, kesetiakawanan, rasa aman, rasa diterima, rasa dihargai, rasa kebersamaan, dan perasaan berhasil pada diri karyawan. Keterlibatan pihak perusahaan dan karyawannya ini dalam mewujudkan tujuan organisasi dapat memperkuat rasa memiliki bersama dan dapat menciptakan tim kerja yang baik. Begitu pula sebaliknya, suatu perusahaan akan merasa senang jika karyawan memiliki loyalitas tinggi, sehingga hubungan timbal balik antara karyawan dan pihak perusahaan dapat terpelihara secara harmonis.

Persaingan dunia industri yang sangat tajam saat ini, konflik organisasi sulit untuk dihindari atau bahkan konflik akan menjadi suatu hal yang biasa. Karena itu konflik bukan hal yang asing dalam perusahaan, walaupun pada umumnya orang merasa segan untuk terlihat dalam konflik. Kini konflik menjadi suatu hal yang semakin mungkin terjadi dalam kehidupan individu maupun organisasi.

Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang dan mengartikan konflik yang ada di dalam organisasi. Apabila karyawan memandang positif terhadap konflik yang ada di dalam organisasi dan menganggap bahwa konflik merupakan bagian dari aktivitas kerja maka konflik tidak akan berdampak buruk pada karyawan maupun organisasi. Tetapi bila karyawan memandang negatif terhadap konflik yang ada maka akan berdampak pada penurunan efektivitas kerja. Sebagaimana yang dikemukakan (Anoraga, 1992) bahwa mengelola konflik merupakan kewajiban agar konflik yang ada tidak mempunyai konsekuensi yang negatif. Tetapi konflik yang ada justru mempunyai

konsekuensi yang positif bagi kelangsungan hidup suatu organisasi agar tetap bersaing dalam laju globalisasi. Konflik organisasi tidak harus menyebabkan karyawan menjadi stres tetapi memberi rasa percaya diri dalam menghadapi konflik dan melihat konflik sebagai komoditas yang dapat dikelola (Anoraga, 1992).

Apabila organisasi tidak mempunyai cara yang tepat dalam mengelola konflik yang ada dalam organisasi, maka akan berdampak buruk pada organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh adalah kasus yang terjadi pada PT Dirgantara Indonesia (PTDI). Perusahaan pembuatan pesawat terbang milik Indonesia satu-satunya yang pernah memiliki masa kejayaan ketika di bawah kepemimpinan Habibie tiba-tiba tutup dan yang paling tragis PTDI terpaksa harus mem-PHK lebih dari 9600 karyawannya pada bulan Juli 2003 lalu. Dari berbagai pendapat, manajemen PTDI dinilai tidak mampu mengatasi konflik internal di dalam perusahaan, sehingga perusahaan mengalami krisis yang berakhir pada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara sepihak (www.tempointeraktif.com).

Hingga dewasa ini, banyak organisasi yang masih beranggapan bahwa konflik adalah gejala yang tidak wajar yang hanya memiliki konsekuensi-konsekuensi yang negatif, sehingga sebisa mungkin untuk dihindari. Sebenarnya konflik dapat memiliki konsekuensi yang positif maupun negatif, dan yang menjadi tujuan manajemen konflik adalah mengelola konflik sedemikian rupa sehingga keuntungan-keuntungan dapat dipertahankan dan akibat-akibatnya dapat diminimalisir. Karyawan yang terlibat dalam konflik secara tipikal mengalami tekanan (stress), mengalami frustrasi yang ada akhirnya akan menurunkan efektivitas kerja, melemahkan perhatian terhadap pekerjaan serta menciptakan apatisme terhadap pekerjaan (Hartatik, 2005).

Untuk dapat mengelola konflik supaya orang-orang yang terlibat dalam konflik dapat memanfaatkan konflik diperlukan suatu cara atau perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian pekerjaan dan sumberdaya organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi yang dihadapi di dunia industri diperlukan manajemen. Sebagaimana yang dikatakan oleh Millet (Sarwono, 1987) bahwa manajemen adalah proses memimpin dan memperlancarkan pekerjaan dari orang-orang yang teorganisir secara formal sebagai kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Ini membuktikan tanpa sedikit konflik, organisasi tidak mungkin akan dapat mempertahankan ketegaran serta menyesuaikan dengan baik arus globalisasi yang serba cepat. Oleh sebab itu apabila suatu organisasi ingin tetap bertahan dalam persaingan usaha yang begitu ketat diperlukan suatu pendekatan-pendekatan yang bisa digunakan untuk mengelola konflik agar supaya konflik yang ada menjadi suatu dorongan yang akan memajukan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diangkat rumusan permasalahan yang menarik untuk diketahui lebih dalam yaitu “Apakah ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan”, sehingga penulis tertarik untuk mengambil judul “Hubungan antara Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik dengan Loyalitas Kerja Karyawan”

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Hubungan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui kontribusi persepsi karyawan terhadap manajemen konflik.

3. Untuk mengetahui kondisi manajemen konflik karyawan dalam perusahaan.
4. Untuk mengetahui kondisi loyalitas kerja dalam perusahaan.

C. Manfaat Penelitian

1. Untuk memperluas cakrawala pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya, dan psikologi industri dan organisasi pada khususnya tentang persepsi terhadap persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan.

2. Bagi perusahaan,

- a. Bagi pimpinan

Bagi pimpinan atau atasan, sebagai bahan masukan dalam usaha pengembangan organisasi dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan karyawan sehingga akan terwujud lingkungan yang kondusif.

- b. Bagi karyawan

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan baik secara langsung maupun tidak langsung pada karyawan khususnya tentang hubungan persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Loyalitas Kerja

1. Pengertian loyalitas kerja

Secara umum loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha, pelayanan dan perilaku terbaik (Rasimin 1988), sedang menurut Drever (1986) menyatakan bahwa loyalitas adalah sikap/perasaan kesetiaan pada seseorang atau grup yang dirasakan sebagai kewajiban dan rasa cinta.

Loyalitas merupakan keinginan dari seseorang untuk memberikan kemampuan, pengabdian, mengidentifikasi dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu dan membantu mewujudkan tujuan dari organisasi.

Sheldon (Steers dan Porter, 1983), menyatakan loyalitas dapat berarti orientasi terhadap organisasi yang berkaitan dengan identifikasi seseorang terhadap organisasi. Kanter (Steers dan Porter, 1983) memandang loyalitas sebagai kemauan dari pelaku-pelaku sosial, untuk memberikan energi dan pengabdiannya kepada sistem sosial. Hall (Steers dan Porter, 1983) melihat loyalitas sebagai proses yang menjadikan tujuan organisasi dan tujuan individu berkembang menyatu dan selaras. Salancik (Steers dan Porter, 1983)

lebih melihat loyalitas sebagai keadaan yang membuat individu menjadi terikat oleh aktivitas-aktivitasnya. Akibat keterikatan itu menimbulkan keyakinan untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya.

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas, Staw (Steers dan Porter 1983) membaginya menjadi 2 pendekatan, yaitu : Loyalitas sebagai tingkah laku dan Loyalitas sebagai sikap. Loyalitas sebagai tingkah laku adalah tindakan loyal karena keterikatan pada tingkatan-tingkatan dimasa lalu, atau karena telah mempertaruhkan pengorbanan dalam organisasi yang tidak mungkin dapat kembali. Misalnya, karena telah bekerja selama 20 tahun atau lebih, atau karena akan kehilangan banyak keuntungan-keuntungan dari organisasi jika bekerja ditempat lain. Pendapat ini sejalan dengan pendapat Becker (Meyer dan Allen, 1984), bahwa loyalitas merupakan usaha sosial yang dilakukan seseorang secara tetap karena khawatir akan kehilangan apa yang telah dipertaruhkannya selama bekerja di perusahaan. Taruhan ini bias berupa waktu, usaha, uang, status, ketrampilan, serta fasilitas-fasilitas yang diperoleh dari perusahaan.

Manifestasi loyalitas yang berupa sikap atau perilaku kerja sama, yang antara lain berupa kesediaan mengorbankan diri, kesediaan melakukan pengawasan diri dan kemauan untuk tidak menonjolkan diri merupakan salah satu pengertian loyalitas itu sendiri, karena hal tersebut akan menunjukkan rasa kesetiaan. Barnard (Muhyadi, 1989) menyatakan bahwa loyalitas adalah kemampuan kerjasama yang berarti kesediaan mengorbankan diri dan melakukan pengawasan diri ke kemampuan untuk tidak menonjolkan diri.

Gilbert (Kusumo, 2006) menyatakan bahwa loyalitas adalah saling mengenal antar anggota dalam kelompoknya yang besar, perasaan memiliki yang kuat, memiliki teman yang banyak dalam perusahaan, dan lebih luas lagi diluar perusahaan terdapatnya terdapatnya hubungan pribadi selama mereka menjalani pekerjaan.

Kerja adalah suatu cara untuk memuaskan suatu kebutuhan secara bertingkat (Rasimin, 1988). Artinya, apabila kebutuhan yang satu sudah terpenuhi maka akan berlanjut untuk memenuhi kebutuhan selanjutnya. Sedangkan Ghiselli dan Brown (Kusumo, 2006) menyatakan bahwa kerja adalah aktivitas fisik, psikis maupun sosial yang mengarah pada tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud loyalitas kerja adalah suatu keadaan dan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang menyebabkan individu mempunyai perasaan memiliki yang kuat, dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memberikan sumbangan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi

2. Aspek-aspek loyalitas kerja

Loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan tidak terbentuk begitu saja namun memerlukan proses dalam membentuknya. Dalam proses loyalitas karyawan tersebut ada aspek-aspek didalamnya, karena dalam aspek-aspek loyalitas karyawan tersebut merupakan bagian dari manajemen perusahaan

yang sesuai dengan sistem manajemen yang ditetapkan pada perusahaan tersebut.

Aspek-aspek loyalitas karyawan lainnya seperti dikemukakan oleh Siswanto (Trianasari, 2005) yang menitikberatkan terhadap apa yang dilakukan karyawan untuk perusahaan antara lain:

- a. Taat pada peraturan. Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
- b. Tanggung jawab pada perusahaan. Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
- c. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- d. Rasa memiliki adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

- e. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
- f. Suka terhadap pekerjaan Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Aspek-aspek loyalitas di atas, baik yang merupakan proses psikologis individu maupun dalam proses bekerja tersebut di atas akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku, rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

3. Cara meningkatkan loyalitas kerja

Anaroga (1992) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu:

- a. Hubungan yang erat antar karyawan.
- b. Saling keterbukaan dalam hubungan kerja.

- c. Saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan.
- d. Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja.
- e. Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan.
- f. Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan.

Martoyo (1987) mengemukakan bahwa perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja yang baik, tertib dan benar serta pemberian upah akan dapat meningkatkan loyalitas kerja pada perusahaan dimana mereka bekerja. Gilbert (Trianasari, 2005) berpendapat agar karyawan mempunyai loyalitas kerja yang tinggi pada perusahaan dilakukan dengan jalan mengambil perhatian, memuji kemajuan, pemindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat diketahui bahwa cara meningkatkan loyalitas kerja pada karyawan adalah sesuatu yang sangat penting, karena diharapkan dengan adanya rasa loyalitas yang tinggi, maka efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan berhasil dengan baik. Cara meningkatkan loyalitas kerja dapat dilakukan oleh perusahaan ataupun organisasi yang merupakan tempat para karyawan melakukan berbagai kegiatannya yaitu dengan cara memperlakukan para karyawannya sebagai rekan kerja, memberikan kejelasan tentang karir, upah, dan segala kebijakan yang berlaku pada perusahaan. Agar loyalitas dapat ditingkatkan

atasan diharapkan lebih menyelami pribadi para karyawannya dengan cara saling keterbukaan, memberikan pujian, serta mendengarkan keluhan para karyawan. Sedangkan di pihak karyawan untuk meningkatkan loyalitas kerja adalah dengan cara, membina hubungan kerja yang baik dengan atasan ataupun dengan sesama rekan kerja.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari hasil pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam satu perusahaan. Yuliandri (Trianasari, 2005) menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Selanjutnya Steers dan Porter (Kusumo, 2006) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

- a. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, job stress, kesempatan berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
- c. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah

menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

- d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

White (Steers and Porter, 1983) berpendapat bahwa loyalitas untuk tujuan investigasi sebagai kekuatan relatif dan identifikasi individu serta keterlibatannya pada perusahaan tertentu sehingga loyalitas dapat dibagi menjadi tiga karakteristik yaitu :

- a. Kepercayaan yang kuat serta penerimaan tujuan dan nilai perusahaan.
- b. Kemauan untuk mengarahkan usaha yang luar biasa atas nama perusahaan.
- c. Keinginan yang kuat untuk mengabdikan pada perusahaan sebagai anggota.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dapat berupa faktor intrinsik yaitu: karakteristik pribadi seperti ras, usia, jenis kelamin, serta pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan. Sedangkan faktor ekstrinsik yaitu: karakteristik pekerjaan, karakteristik

desain perusahaan serta adanya upah yang diterima, fasilitas-fasilitas kerja, dan tunjangan kesejahteraan.

B. Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik

1. Pengertian Persepsi

Individu mengenal dunia luarnya dengan menggunakan alat inderanya. Bagaimana individu dapat mengenal dirinya sendiri maupun keadaan di sekitarnya. Hal ini berkaitan dengan persepsi. Melalui stimulus yang diterimanya, individu akan mengalami persepsi. Dengan demikian persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu merupakan proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya. Kemudian stimulus tersebut diteruskan ke pusat susunan syaraf, yaitu otak dan terjadilah proses psikologis sehingga individu menyadari apa yang dilihat, didengar dan sebagainya. Oleh sebab itu individu mengalami persepsi (Walgito, 1990).

Leavit (1986) mengartikan persepsi dalam arti sempit adalah penglihatan, yaitu bagaimana seseorang melihat sesuatu. Sedang dalam arti luas adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang dan mengartikan sesuatu.

Gibson, Ivancevich, Donnelly (1991) menyatakan bahwa persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seseorang individu. Orang memberi arti terhadap stimulus, maka individu yang berbeda-beda akan melihat barang yang sama dengan cara yang berbeda.

Devidoff (Walgito, 1990) menjelaskan bahwa persepsi merupakan stimulus yang diindera oleh individu, sehingga individu menyadari dan mengerti apa yang diinderanya tersebut. Sedangkan Moskowitz dan Orgel (Walgito, 1990) mengatakan agar individu dapat menyadari dan mengadakan persepsi, dan beberapa syarat yang harus dipenuhi, antara lain:

- a. Adanya obyek yang dipersepsi
- b. Adanya alat indera
- c. Adanya perhatian

Dari hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mengadakan persepsi ada syarat-syarat yang bersifat fisik atau kealaman, fisiologis dan psikologis.

Atkinson (1994) menyatakan bahwa persepsi merupakan proses bagaimana seseorang menjadi sadar adanya sifat atau hubungan melalui alat indera. Apa yang dihayati akan dipengaruhi oleh pengalaman yang telah terbentuk dari pengalaman masa lalu. Sehingga persepsi bukan hanya sekedar persepsi positif atau stimulus yang mengenai alat indera.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan proses pengamatan individu terhadap lingkungannya dan menginterpretasikannya berdasarkan pengalaman, proses belajar, pengalaman terdahulu.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Yusuf (Hartatik, 2005) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah:

- a. Kondisi yang melekat pada individu
- b. Sistem sosial dan sistem nilai yang berlaku di suatu masyarakat.
- c. Faktor yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dari obyek yang dipersepsi.
- d. Jelas tidaknya objek yang dipersepsi.
- e. Ciri-ciri pribadi, sikap mental dan reseptor.
- f. Kebutuhan dari reseptor.

Krech dan Cruchfield (Sarwono, 1989) mengemukakan bahwa ada 2 faktor yang dapat menentukan persepsi yaitu :

- a. Faktor fungsional, yaitu faktor yang berasal dari luar individu dan yang menentukan persepsi adalah kriteria orang yang memberikan respon terhadap stimulus yang masuk pada dirinya.
- b. Faktor struktural, yaitu faktor ini berasal dari dalam diri individu yang ditimbulkan pada sistem syaraf individu.

Pada faktor struktur ini, Gibson (1988) mengemukakan bahwa faktor-faktor struktur yang mempengaruhi persepsi pada diri individu meliputi :

- a. Faktor situasi, hal ini berkaitan dengan tekanan waktu, sikap dan faktor situasi lain yang akan mempengaruhi ketelitian terhadap persepsi.
- b. Faktor kebutuhan, hal ini sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan yang ada pada diri individu di dalam mencukupi kebutuhannya.
- c. Faktor emosi, keadaan emosi seseorang banyak mempengaruhi persepsi individu.

Husi (Hartatik, 2005) menyatakan bahwa persepsi dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu:

- a. Faktor psikologis, yaitu persepsi seseorang dipengaruhi oleh kondisi psikologisnya.
- b. Faktor keluarga, yaitu persepsi seseorang dipengaruhi oleh kondisi keluarganya terutama pada saat masih kecil.
- c. Faktor kebudayaan dan lingkungan, yaitu persepsi seseorang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dan perilaku budaya pada masyarakat tertentu.

Walgito (1990) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi meliputi:

- a. Faktor internal yaitu keadaan diri individu dapat mempengaruhi hasil persepsi.

Faktor internal terdiri dari 2 faktor yaitu :

- 1) Faktor fisiologi yaitu dari segi jasmani seseorang.
 - 2) Faktor psikologis yaitu mengenai pengalaman, perasaan dan kemampuan berfikir, kerangka acuan motivasi.
- b. Faktor Eksternal, yaitu faktor stimulus itu sendiri dan faktor lingkungan dimana persepsi itu berlangsung. Obyek dan lingkungan yang melatar belakangi, merupakan kebulatan dan kesatuan yang sulit dipisahkan obyek yang sama dengan situasi yang berbeda dapat menghasilkan dapat menghasilkan persepsi berbeda.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi terdiri dari 2 faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri individu sendiri, misalnya emosi, keyakinan dan pengalaman dirinya. Sedangkan factor eksternal berasal dari luar diri individu, misalnya lingkungan yang meliputi

stimulus itu sendiri yang berupa lingkungan sosial maupun lingkungan fisik dimana individu berada setiap harinya.

3. Proses terjadinya persepsi

Walgito (1993) menyatakan ada beberapa tahapan proses terjadinya persepsi sebagai berikut :

1. Proses kealaman atau proses fisik, yaitu proses ditangkapnya suatu stimulus oleh alat indera manusia.
2. Proses fisiologis, yaitu diteruskannya stimulus yang diterima oleh reseptor ke otak melalui saraf-saraf sensoris.
3. Proses psikologis, yaitu proses timbulnya kesadaran individu tentang stimulus yang diterima reseptornya.
4. Hasil dari proses persepsi, yaitu berupa tanggapan dan perilaku.

Newcomb, Turner, Converse (1985) mengemukakan proses terjadinya persepsi sebagai berikut :

- a. Tahap pertama, Individu menghadapi stimulus dari suatu obyek.
- b. Tahap kedua, Individu menyadari bahwa di hadapannya ada stimulus, kemudian dalam menerimanya ada yang langsung berhadapan dengan obyek.
- c. Tahap ketiga, Individu melalui pengetahuan yang dimiliki dapat mengenal obyek yang dihadapinya.
- d. Tahap keempat, Individu menghadapi serta berusaha menampilkan kembali apa yang telah mereka peroleh dari pengamatan.

- e. Tahap kelima, Individu menentukan suatu keputusan menerima atau menolak.
- f. Tahap keenam, Individu melaksanakan keputusan dengan segala konsekuensinya.

Allport (Mar'at, 1981) menjelaskan bahwa proses persepsi merupakan suatu proses kognitif yang dipengaruhi oleh pengalaman, sosialisasi, cakrawala, dan pengetahuan. Faktor pengalaman dan proses belajar memberikan bentuk dan struktur obyek yang ditangkap panca indera. Pengetahuan dan cakrawala memberi arti terhadap obyek yang ditangkap (dipersepsikan) individu. Komponen afeksi memberikan evaluasi emosional yang senang atau tidak senang terhadap obyek, kemudian komponen konasi menentukan kesiapan jawaban yang berupa tindakan dan tingkah lakuterhadap obyek.

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat dikatakan bahwa proses persepsi merupakan proses yang aktif, terjadinya persepsi tidak hanya tergantung pada stimulus yang ditangkap oleh panca indera saja, melainkan stimulus yang ditangkap dan diolah individu yang bersangkutan dengan melibatkan pengalaman, informasi, nilai yang dianut untuk kemudian memberikan arti yang tepat.

4. Pengertian Manajemen

Banyak pengertian tentang manajemen, tetapi pada intinya pengertian tersebut mempunyai persamaan.

Reksohadiprojo (1997) menyatakan manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasi, serta mengawasi kegiatan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Stoner (1989) berpendapat bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sondang (Hartatik, 2005) mengemukakan manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mencapai hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain.

Handoko (1986) mengemukakan bahwa pada dasarnya manajemen adalah bekerja dengan orang lain untuk menentukan, menginterpretasikan, dan pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, kepemimpinan dan pengawasan.

Griffin (Saefudin, 1993) menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan organisasi berdasarkan sumber daya manusia, finansial, fiskal, informasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, kepemimpinan dan pengawasan.

5. Pengertian Konflik

Kata konflik berasal dari kata bahasa Latin *Con* yang berarti sama dengan *figen* berarti penyerangan (Hartatik, 2005). Dalam kamus, kata konflik mengacu pada kata-kata perkelahian, perselisihan, perjuangan, pertentangan atau benturan (Kartono dan Gulo, 1987).

Watkins (Hartatik, 2005) menyatakan konflik dapat terjadi bila sekurang-kurangnya terdapat dua hal yang secara potensial dan praktis atau operasional dapat saling menghambat. Secara potensial artinya memiliki kemampuan menghambat dan secara operasional artinya kemampuan tadi dapat diwujudkan dalam keadaan yang memungkinkan perwujudan secara individual.

Chung dan Megginson (Wiyadi, 2003) menjelaskan konflik sebagai perjuangan antar kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun orang yang saling bertentangan. Dengan perkataan lain konflik itu timbul karena ketidak sesuaian (*incongruency*) dalam: sasaran (*goals*), nilai (*value*), pikiran (*cognition*), perasaan (*affect*), dan perilaku (*behavior*).

Ahmadi (1991) menyatakan konflik kebimbangan atau keragu-raguan yang dialami oleh individu dan tidak menyenangkan bagi individu dan kadang-kadang menimbulkan perasaan yang mengacaukan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu yang mengacaukan keadaan psikis individu yang disebabkan oleh kebimbangan menentukan dan pilihan atau lebih.

6. Jenis-jenis Konflik

Konflik dapat dialami oleh siapapun baik individu, kelompok, maupun organisasi. Jenis konflikpun bermacam-macam.

Hendriks (2000) menyatakan ada 2 jenis konflik yaitu konflik intrapersonal dan konflik interpersonal. Konflik interpersonal dibagi menjadi dua yaitu intragroup dan intergroup.

- a. Konflik interpersonal adalah konflik yang melibatkan ketidaksesuaian emosi bagi individu ketika keahlian, kepentingan, tujuan dan nilai-nilai dihadapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan pengharapan yang jauh dari menyenangkan.
- b. Konflik intrapersonal adalah konflik yang melibatkan sekelompok orang. Konflik intrapersonal terjadi pada saat berhubungan dengan orang lain dan lingkungan.

Stoner dan Charles (1986) menyatakan ada lima jenis konflik yang bisa timbul dalam kehidupan organisasi, yaitu:

- a) Konflik dalam individu

Konflik ini terjadi apabila seseorang individu tidak dapat kepastian mengenai pekerjaan apa yang harus dilakukan. Tuntutan pekerjaan lain atau apabila individu diharapkan melakukan pekerjaan yang melebihi kemampuannya.

- b) Konflik antar individu

Konflik antar individu di dalam organisasi disebabkan oleh perbedaan kepribadian. Konflik ini meletus karena tekanan yang

berhubungan dengan peran misalnya konflik antara atasan dan bawahan atau cara orang dipersonalisasi konflik antar kelompok.

c) Konflik antar individu dan kelompok

Konflik ini sering dikaitkan dengan cara individu menghadapi tekanan untuk penyesuaian yang dipaksakan kepadanya oleh kelompok kerjanya. Misalnya individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya apabila melampaui atau ketinggalan dalam norma produktivitas kelompok.

d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini misalnya konflik lini staff atau manajer dengan staff

e) Konflik antar organisasi

Biasanya konflik ini disebut persaingan. Konflik seperti ini menyebabkan terjadinya pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien.

Julistriyarso dan Suprihartono (Hartatik, 2005) menyatakan ada 4 jenis konflik yang dapat timbul dalam organisasi yaitu:

- 1) Konflik dalam diri individu
- 2) Konflik antar pribadi dengan kelompok
- 3) Konflik antar pribadi dan kelompok
- 4) Konflik antar organisasi dengan organisasi

Berdasarkan uraian pendapat disimpulkan bahwa jenis-jenis konflik adalah konflik interpersonal, konflik intrapersonal, konflik dalam diri individu, antar individu, individu dengan kelompok, antar kelompok dalam organisasi, organisasi dengan organisasi.

7. Sumber-sumber konflik

Konflik tidak muncul begitu saja, tetapi konflik muncul karena ada sumber-sumber yang memicu konflik tersebut.

Dipandang dari cara penyelesaiannya, Furman dan Mcquid (Farida, 1990) membedakan sumber konflik menjadi dua tipe yaitu destruktif dan konstruktif. Konflik dipandang destruktif dan konstruktif bila :

- a. Konflik terjadi dalam frekuensi yang tinggi dan menyita sebagian besar kemampuan untuk berinteraksi.
- b. Konflik diekspresikan secara agresif seperti semacam ancaman, paksaan dan terjadi pembesaran konflik baik pembesaran masalah yang terjadi maupun peningkatan jumlah individu yang terlibat.
- c. Konflik berakhir dengan terputusnya interaksi antara pihak-pihak yang berkonflik.

Kartono (1986) menyatakan sumber konflik dalam organisasi dan manajemen bias dibagi dalam 3 kategori pokok yaitu :komunikasi, struktur organisasi dan tingkah laku pribadi.

- a. Faktor komunikasi disebabkan oleh besarnya perubahan organisasi yang secara implisit membawa kesulitan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik antara lain :
 - 1) Berbagai macam unit kerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik.
 - 2) Ketidاكلancaran komunikasi antara manajer dengan karyawan mengakibatkan timbulnya emosi-emosi yang ambisius, rasa tidak

pasti, tidak aman, dan tidak memahami tujuan secara jelas. Semua hal tersebut memudahkan timbulnya konflik.

- 3) Relasi yang sangat formal dan non pribadi memudahkan timbulnya konflik dalam batin individu sendiri dan konflik antar unit.
- 4) Komunikasi yang tidak baik antara atasan dan bawahan.
- 5) Ketidاكلancaran komunikasi menyebabkan timbulnya rasa terisolasi dengan dunia kerja. Hal ini banyak menimbulkan ketegangan, kecemasan dan ketakutan sehingga orang terlalu peka dan mudah berkonflik dengan orang lain.
- 6) Komunikasi yang tidak lancar menyebabkan kesalah pahaman sehingga tidak bias diterima dan dipecahkan bersama.

b. Faktor struktur organisasi

Konflik banyak terjadi diperusahaan dan lembaga-lembaga yang besar dalam struktur organisasi yang luas. Intensitas dan keseriusan konflik bias diperkuat oleh variabel-variabel dibawah ini :

- 1) Sistem birokrasi dan over birokrasi
- 2) Heterogenitas dalam staff pimpinan
- 3) Supervisi yang terlalu ketat
- 4) Sistem hadiah yang tidak merata
- 5) Limitasi sumber energi
- 6) Spesialisasi teknisi dan kebiasaan formal
- 7) Struktur organisasi yang piramida, semakin mengkrucut ke atas dengan manajer eselon yang sedikit

c. Faktor tingkah laku pribadi

Jika suatu organisasi merupakan suatu variabel yang bias dikontrol maka tingkah laku pribadi merupakan variasi yang sulit dikontrol. Faktor tingkah laku mencakup :

- 1) Pribadi pemimpin meliputi :
 - a). Pemimpin yang otoriter adalah pemimpin yang selalu bertindak menurut dirinya dan tidak memedulikan pendapat orang lain.
 - b). Pemimpin yang neurotis adalah pemimpin yang selalu bimbang atau takut dalam pengambilan keputusan.
- 2) Jika seseorang tidak bisa mengandalkan apresiasi dan merasa tidak puas dengan status sendiri, dalam hal ini menjadi konflik yang terbuka dan konflik batin.
- 3) Tujuan yang ingin dicapai oleh beberapa individu dari kelompok sama, maka orang akan memperebutkan dengan sengit (Kartono, 1985)

Reksohadiprojo dan Handoko (1992) menambahkan bahwa sumber-sumber utama konflik diuraikan sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan untuk melindungi sumber daya-sumber daya yang terbatas.
Kelompok-kelompok organisasi bersaing saling memperebutkan sumber daya yang ada.
- 2) Perbedaan dalam berbagai tujuan
Kelompok organisasi cenderung terspesialisasi (tujuan, tugas, personalia)
- 3) Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja
Misalnya unit tertentu harus menunggu penyelesaian unit lain.

4) Perbedaan-perbedaan nilai atau persepsi

Perbedaan tujuan (sikap, nilai dan persepsi) saling menimbulkan terjadinya konflik.

5) Kemenduaan peran

Konflik sering terjadi karena mendua tanggung jawab kerja dari tujuan.

6) Gaya-gaya individu

Konflik dapat timbul karena orang sedang mengalami konflik tidak dapat dikendalikan atau adanya perbedaan diantara individu-individu seperti sikap kerja, umum dan pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sumber-sumber konflik organisasi meliputi factor komunikasi, faktor struktur organisasi, faktor tingkah laku pribadi, kebutuhan untuk membagi sumber daya yang terbatas, perbedaan dalam berbagai tujuan, saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja, perbedaan nilai atau persepsi, kemenduaan organisasi dan gaya-gaya individu.

8. Pengertian Manajemen Konflik

Konflik dapat terjadi pada siapa saja, baik antar individu maupun konflik dari dalam individu itu sendiri, dan pada umumnya konflik itu berdampak negatif. As'ad (1991) mengemukakan bahwa konflik terjadi apabila seseorang harus memilih antara dua atau lebih macam kebutuhan. Anoraga (1992) menyatakan bahwa konflik manajemen merupakan salah satu bagian dari persoalan-persoalan yang ada pada perusahaan. Konflik manajemen terjadi karena seseorang karyawan mempunyai kebutuhan dan keinginan yang harus

dipuaskan. Dalam kenyatannya kebutuhan tersebut tidak selalu muncul satu persatu tetapi sering timbul bersama pada saat yang sama.

Handoko (1986) menyatakan manajemen konflik berarti manajer harus menemukan cara untuk menyeimbangkan konflik. Hendriks (1996) mengemukakan manajemen konflik adalah menaksir atau memperhitungkan konflik. Setelah mengetahui pengertian manajemen konflik maka dapat diambil pengertian mengenai manajer konflik yaitu menaksir konflik yang ada dalam perusahaan agar supaya dapat memanfaatkan konflik sehingga tidak mengalami tekanan (*stress*), frustrasi serta pada gilirannya melemahkan perhatian terhadap tugas atau pekerjaan, tetapi justru memberi rasa percaya diri yang baru dengan melihat sebagai komoditas yang dapat dikelola.

Berdasarkan uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik yaitu kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengelola konflik yang ada dalam perusahaan supaya dapat dimanfaatkan, sehingga dalam melakukan kegiatan produksi diharapkan karyawan tidak merasa dibebani oleh tugas-tugasnya.

9. Aspek-aspek Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik

Manajemen konflik perusahaan tidak terbentuk begitu saja namun memerlukan proses dalam terbentuknya. Dalam proses manajemen konflik tersebut ada aspek-aspek didalamnya. Hendricks (Hartatik, 2005) menyatakan ada lima aspek tentang manajemen konflik yang meliputi keputusan yang jelas, toleransi terhadap perbedaan, mengurangi perilaku agresif, mengurangi perilaku pasif, mengurangi perilaku manipulatif

10. Tujuan Manajemen Konflik

Pada dasarnya manajemen konflik bertujuan akhir pada efektifitas dan efisien kerja. Dengan pengelolaan konflik segala bentuk penyimpangan dari rencana instruksi, pengaturan dan lainnya dapat dicegah segala bentuk pemborosan kekayaan organisasi yang dapat menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi.

Wexley dan Yukl (1997) menyatakan bahwa tujuan manajemen konflik adalah mengelola konflik sedemikian rupa sehingga keuntungan-keuntungan dapat dipertahankan serta akibat-akibat sebaliknya dapat diminimalisir.

Harjono (1994) menyatakan bahwa pengelolaan konflik dapat dilihat secara positif maupun negatif. Secara positif tujuan pengelolaan konflik adalah memanfaatkan konflik itu demi perbaikan orang-orang yang terlibat, hubungan antar mereka, pelaksanaan dan prestasi kerja mereka, serta lembaga tempat mereka bekerja. Secara negatif tujuan pengelolaan konflik adalah agar konflik yang terjadi tidak mengganggu orang-orang yang terlibat, merusakkan hubungan antara karyawan serta merugikan kerja dan tempat kerja. Mengingat pentingnya manajemen konflik di dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Secara efektif dan efisien maka manajemen konflik perlu ditingkatkan sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari kegiatan manajemen, baik itu organisasi pemerintah maupun non pemerintah.

Berdasarkan uraian beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan tujuan manajemen konflik yaitu mengelola dan memanfaatkan konflik demi

perbaiki orang-orang yang terlibat, hubungan antar mereka, pelaksanaan dan prestasi kerja karyawan dan lembaga tempat kerja sehingga keuntungan-keuntungannya dapat dipertahankan serta akibat-akibatnya dapat diminimalisir.

11. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik

Agar dapat mengelola konflik dengan baik perlu diketahui cara-cara manajemen konflik secara tepat sesuai dengan sumber maupun jenis konfliknya.

Broadman dan Horowitz (1994) telah mengidentifikasi sejumlah faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan konflik, yaitu :

- a. Karakteristik isu konflik. Gaya manajemen konflik yang digunakan seseorang sangat dipengaruhi oleh karakteristik isu konflik yaitu tipe konflik dan ukuran konflik.
- b. Kepribadian individu yang terlibat konflik.
- c. Situasional. Beberapa aspek situasi yang penting meliputi : perbedaan struktur kekuasaan, riwayat hubungan, lingkungan sosial dan pihak ketiga.

Harjono (1994) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen konflik sebagai berikut :

- a. Hubungan antara orang-orang yang ada dalam konflik sebelum konflik terjadi.
- b. Watak orang yang terlibat dalam konflik dan keseimbangan kekuasaan antara mereka.

- c. Resiko yang dihadapi oleh orang-orang yang terlibat bila bertemu untuk mengelola konflik yang mereka alami.
- d. Hakekat konflik yang relatif besar, berlangsung keras, bersifat menentukan, rumit, menyangkut banyak hal dan banyak pihak tentu lebih berat pengelolaannya dari konflik yang kecil, lunak, tidak menentukan, sederhana dan menyangkut pihak yang terbatas.
- e. Masalah yang terjadi, inti konflik dan pemahaman bersama tentang isi pentingnya masalah
- f. Modus atau cara mengelola.
- g. Perkiraan berhasil tidaknya pengelolaan konflik. Pengelolaan konflik yang diperkirakan oleh orang-orang yang terlibat lebih banyak berhasil, pengelolaannya akan berjalan lebih optimis dan bersemangat daripada pengelolaannya konflik yang diperkirakan belum tentu berhasil, apalagi gagal.

Chandra (Hartatik, 2005) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan konflik menjadi lima faktor, yaitu :

- a. Mengakui di dalam proses konflik, salah satu pihak berbicara dan menyampaikan pendapat seakan mewakili orang lain.
- b. Menyampaikan topik permasalahan dengan jelas dan rinci. Didalam membicarakan suatu masalah atau topik seringkali orang-orang khususnya di asia, terjebak dalam generalisasi-generalisasi. Mereka sudah memahami apa yang mereka maksudkan, namun kurang menyadari bahwa orang lain

mungkin hanya memahami sebagian kata dari pemaparan mereka karena generalisasai teresebut.

- c. Memperhatikan dan mengendalikan semantik masalah, pemilihan kata dalam suatu komunikasi akan memantulkan suatu penyelesaian konflik.

Memperhatikan rintangan semantik. Selain pemilihan kata di dalam komunikasi untuk penanganan konflik perlu juga didasari bahaya penggunaan bahasa pasar/slank/prokem, stereotype dan ungkapan-ungkapan otomatis. Ketiga hal ini mempertajam perbedaan antara seorang dengan orang lain. 1) Slank/bahas prokem adalah istilah-istilah, cara berbahasa yang digunakan hanya oleh kalangan tertentu. Penggunaan kata prokem di dalam suatu komunikasi dapat ditafsirkan bahwa si pembicara memandang rendah lawan bicara, sebab tata krama dan sopan santun sengaja ditiadakan. 2) *Stereotype* adalah menyampaikan hal-hal yang diasumsikan sebagai hal yang diterima atau dianut bersama. *Stereotype* dapat berwujud sebagai *stereotype* tentang jenis kelamin, ras, agama, atau kelompok.

Dari uraian pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan pengelolaan konflik adalah orang-orang yang terlibat dalam konflik serta karakter yang menyertai, cara menyampaikan pendapat, cara pengelolaan konflik, dan masalah-masalah dalam penggunaan kata-kata serta istilah dalam komunikasi.

12. Keuntungan adanya Manajemen Konflik

Kini konflik menjadi suatu hal yang semakin mungkin terjadi dalam kehidupan individu maupun organisasi, apabila karyawan memandang positif

terhadap konflik yang ada dalam organisasi dan menganggap bahwa konflik merupakan bagian dari aktivitas kerja maka konflik tidak akan berdampak mburuk pada karyawan maupun organisasi. Tetapi bila karyawan memandang negatif terhadap konflik yang ada maka akan berdampak pada penurunan efektivitas kerja. Sebagaimana yang dikemukakan (Anoraga, 1992) bahwa mengelola konflik merupakan kewajiban agar konflik yang ada tidak mempunyai konsekuensi yang negatif, tetapi konflik yang ada justru mempunyai konsekuensi yang positif bagi kelangsungan hidup suatu organisasi agar tetap bersaing dalam laju globalisasi.

Ini membuktikan tanpa sedikit konflik, organisasi tidak mungkin akan dapat mempertahankan ketegaran serta menyesuaikan dengan baik arus globalisasi yang serba cepat. Oleh karena itu apabila suatu organisasi ingin tetap bertahan dalam persaingan usaha yang begitu ketat diperlukan suatu pendekatan-pendekatan yang bisa digunakan untuk mengelola konflik agar dapat supaya konflik yang ada menjadi suatu dorongan yang akan memajukan perusahaan.

Berdasarkan uraian dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik dapat menjadikan perusahaan atau organisasi mampu bersaing di era globalisasi yang serba cepat.

13. Pengertian Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik

Setiap manusia baik secara individu maupun kelompok pasti pernah mengalami konflik, sebagaimana yang dikatakan Anoraga (1992) bahwa konflik merupakan bagian dari hidup.

Setiap perusahaan atau organisasi dalam laju perjalanannya pasti tidak pernah lepas dari konflik, baik konflik antar karyawan, atasan atau pimpinan maupun konflik dalam hal kebijaksanaan perusahaan. Baik buruknya konflik yang ada sangat dipengaruhi oleh bagaimana persepsi karyawan terhadap konflik tersebut.

Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik menentukan terbentuknya sikap dan perilaku karyawan dalam menghadapi dan mengelola konflik yang ada. Cara pengelolaan konflik di dalam suatu organisasi akan membawa pengaruh yang berbeda-beda pula pada karyawan. Perbedaan tersebut dipengaruhi banyak faktor, salah satu faktor subyektivitas karyawan yang bersangkutan.

Konflik manajemen mempunyai hubungan yang erat dengan perilaku karyawan. Bila karyawan ingin melakukan sesuatu, misalnya untuk memenuhi kebutuhan tertentu tetapi entah karena dirin ya sendiri atau lingkungan dan ia tidak dapat bertindak sesuai dengan yang diharapkan, maka energi yang sudah ada cenderung dimanifestasikan dalam bentuk kegiatan yang tidak terarah (Ahyari, 1983).

Eilleen (Hartatik, 2005) dalam penelitiannya menyatakan semua bentuk konflik baik sengaja yang ditimbulkan ataupun tidak harus tetap dikelola dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap manajemen konflik adalah cara pandang karyawan terhadap pengelolaan konflik, agar konflik dapat memaksimalkan keuntungan-keuntungan dan meminimalisir akibat-akibatnya.

C. Hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik dengan Loyalitas Kerja Karyawan

Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang dan mengartikan konflik yang ada di dalam organisasi. Leavit (1986) mengartikan persepsi dalam arti sempit adalah penglihatan, yaitu bagaimana seseorang melihat sesuatu. Sedang dalam arti luas adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang dan mengartikan sesuatu. Persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu merupakan proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya. Kemudian stimulus tersebut diteruskan ke pusat susunan syaraf, yaitu otak dan terjadilah proses psikologis sehingga individu menyadari apa yang dilihat, didengar dan sebagainya. Oleh sebab itu individu mengalami persepsi (Walgito, 1990). Dalam persepsi terdapat 3 syarat yang harus dipenuhi yaitu : 1) adanya objek yang dipersepsi 2) adanya alat indera 3) adanya perhatian (Moskowitz dan Orgel dalam Walgito, 1990).

Terjadinya persepsi menurut Husi (dalam Hartatik, 2005) dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu : **Faktor psikologis**, yaitu persepsi seseorang dipengaruhi oleh kondisi psikologisnya. **Faktor keluarga**, yaitu persepsi seseorang dipengaruhi oleh kondisi keluarganya terutama pada saat masih kecil. **Faktor kebudayaan dan lingkungan**, yaitu persepsi seseorang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dan perilaku budaya pada masyarakat tertentu. Sementara Walgito (1990) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi yaitu : **faktor internal**, yang terdiri dari 2 faktor, fisiologis dan psikologis serta **faktor**

eksternal, yang terdiri dari faktor stimulus dan lingkungan dimana persepsi berlangsung.

Kondisi lingkungan yang mempengaruhi persepsi diantaranya adalah lingkungan kerja. Dalam lingkungan kerja, banyak sekali hal yang terjadi, salah satunya adalah konflik. Konflik yang terjadi dalam lingkungan kerja merupakan hal yang wajar dan sulit untuk dihindari. Konflik berarti perkelahian, perselisihan, perjuangan, pertentangan atau benturan (Kartono dan Gulo, 1987). Konflik bisa terjadi karena seseorang memiliki kebutuhan, keinginan dan kepentingan yang harus dipuaskan (Candra dalam Hartatik, 2005).

Konflik dapat dialami oleh individu (interpersonal) maupun oleh kelompok (intrapersonal) (Hendriks, 2000). Menurut Julistriyarso dan Suprihartono (Hartatik, 2005) ada 4 jenis konflik yang dapat timbul dalam organisasi, yaitu : konflik dalam diri individu, konflik antar pribadi dengan kelompok, konflik antar pribadi dan kelompok serta konflik antar organisasi dengan organisasi.

Konflik tidak muncul begitu saja, tetapi konflik muncul karena ada sumber-sumber yang memicu konflik tersebut. Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1992) hal-hal yang dapat menimbulkan konflik adalah : kebutuhan untuk melindungi sumber daya-sumber daya yang terbatas, perbedaan dalam berbagai tujuan, saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja, perbedaan-perbedaan nilai atau persepsi, kemenduaan organisasi, serta gaya-gaya individu.

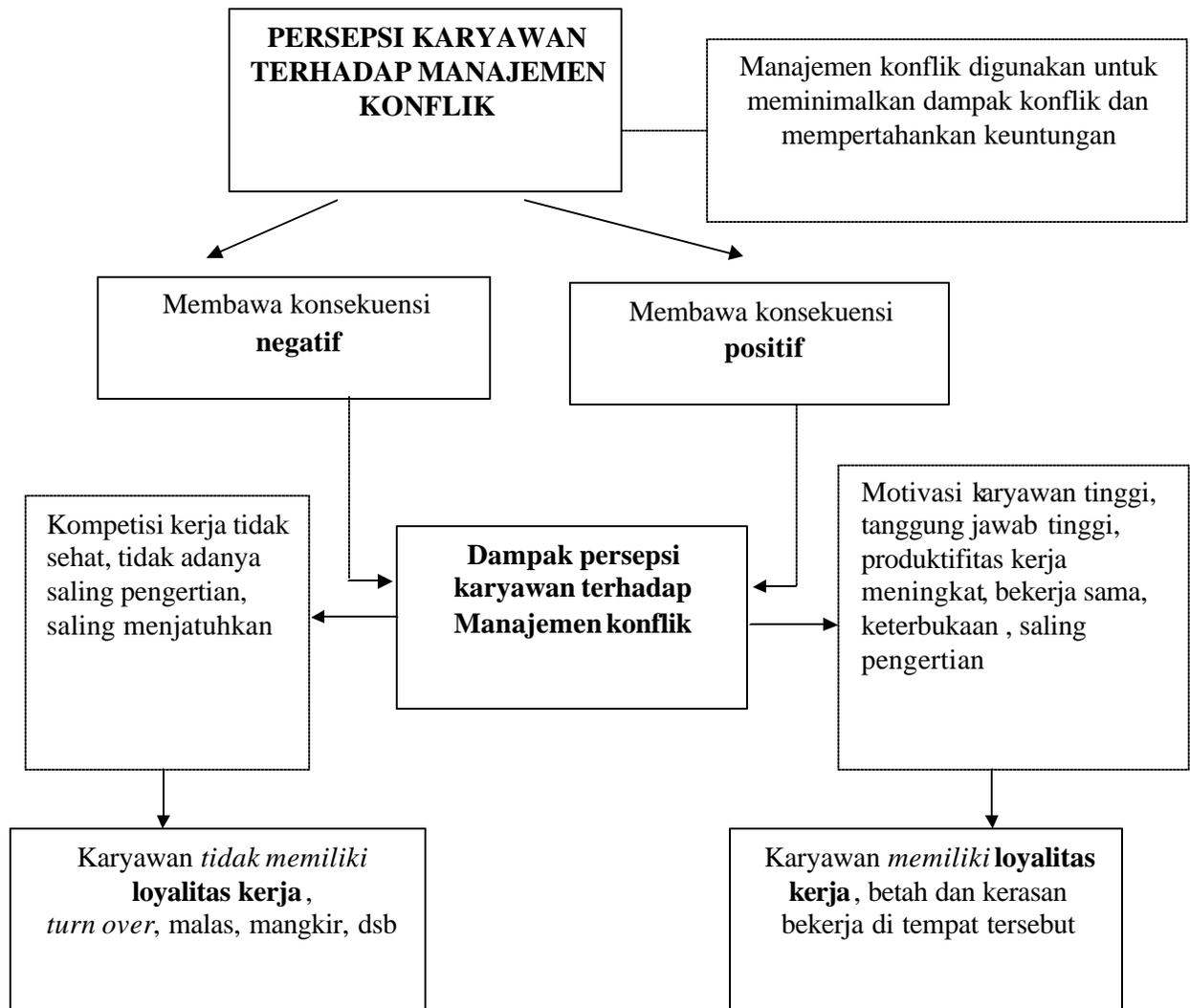
Konflik yang terjadi di lingkungan kerja dapat dikendalikan supaya dampaknya dapat diminimalkan dan keuntungan tetap dapat dipertahankan. Untuk dapat mengendalikan konflik diperlukan adanya suatu manajemen konflik sehingga tujuan organisasi di dunia industri dapat dicapai. Manajemen konflik adalah menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendriks, 1996). Manajemen konflik dilakukan oleh manajer untuk menemukan cara-cara dalam menyeimbangkan konflik (Handoko, 1986). Manajemen konflik dilakukan untuk mempertahankan keuntungan dan meminimalkan akibat-akibat konflik dengan mengelola konflik (Wexley dan Yukl, 1997).

Pengelolaan konflik yang baik dengan meminimalkan akibat negatif dari konflik merupakan salah satu cara dalam meningkatkan loyalitas kerja (Anaroga, 1992). Loyalitas kerja merupakan suatu keadaan dan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang menyebabkan individu mempunyai perasaan memiliki yang kuat, kemauan untuk bekerjasama, mempunyai sikap untuk mentaati, identifikasi personal terhadap pekerjaan dan perusahaan, adanya usaha melaksanakan dan menjaga peraturan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memberikan sumbangan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi perusahaan sesuai dengan keahliannya sehingga tercipta peningkatan efektifitas organisasi dan disertai pengabdian yang kuat. Loyalitas merupakan keinginan dari seseorang untuk memberikan kemampuan, pengabdian, mengidentifikasi dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha

sebaik-baiknya dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu dan membantu mewujudkan tujuan dari organisasi (Steers, 1984).

Loyalitas sebagai kemauan dari pelaku-pelaku sosial, untuk memberikan energi dan pengabdianya kepada sistem sosial (Kanter dalam Steers dan Porter, 1983.) Loyalitas adalah saling mengenal antar anggota dalam kelompoknya yang besar, perasaan memiliki yang kuat, memiliki teman yang banyak dalam perusahaan, dan lebih luas lagi di luar perusahaan serta terdapatnya hubungan pribadi selama mereka menjalani pekerjaan (Gilbert dalam Crismas, 2006).

Loyalitas terhadap pekerjaan merupakan salah satu aspek psikologis yang mempunyai peranan besar dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan dan adanya loyalitas yang tinggi juga akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan.



Gambar 1
Hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik dengan Loyalitas Kerja Karyawan

Keterangan:

Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik ada 2 yaitu persepsi yang negatif dan persepsi yang positif. Apabila persepsi karyawan negatif maka akan terjadi kompetisi kerja yang tidak sehat, tidak adanya saling pengertian

antar karyawan, saling menjatuhkan, dan bila persepsi karyawan positif maka karyawan akan memiliki motivasi dan tanggung jawab yang tinggi, produktivitas kerja meningkat, antara karyawan akan saling bekerja sama dan saling pengertian. Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik yang negatif berakibat terjadi turn over, keluar dan sebagainya, sedang persepsi karyawan terhadap manajemen konflik yang positif berakibat karyawan menjadi kerasan dan betah bekerja pada perusahaan tersebut.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara yang masih diuji kebenarannya. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut :

Ada hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan, Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap manajemen konflik semakin tinggi pula loyalitas kerja karyawan, dan semakin rendah persepsi karyawan terhadap manajemen konflik semakin rendah pula loyalitas kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Identitas Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang akan dijadikan objek pengamatan penelitian. Sering pula dinyatakan sebagai faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti (Suryabrata, 1992). Variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas : Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik
2. Variabel tergantung : Loyalitas kerja karyawan

B. Definisi Operasional

Kerlinger (1992) menyatakan bahwa definisi operasional adalah arti dari konstruk atau variabel yang digunakan dalam cara tertentu untuk mengukurnya sehingga pada akhirnya akan menghindari salah pengertian dan penafsiran yang berada di dalam penelitian ini. Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah:

1. Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik adalah cara pandang dan kemampuan karyawan dalam menaksir konflik baik konflik antar individu maupun konflik individu dengan organisasi yang ada dalam perusahaan supaya dapat memanfaatkannya. Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dalam penelitian ini akan diungkap dengan menggunakan skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik Hendricks (Hartatik, 2005) yaitu Keputusan yang jelas, toleransi terhadap perbedaan, mengurangi perilaku agresif, mengurangi

perilaku pasif, mengurangi perilaku manipulatif.. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka semakin baik persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dan sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin buruk persepsi karyawan terhadap manajemen konflik

2. Loyalitas karyawan pada perusahaan adalah suatu keadaan atau aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang menyebabkan individu mempunyai dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Keinginan untuk bekerja semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan, taat pada peraturan, tanggung jawab dan sikap kerja yang positif. Loyalitas karyawan pada perusahaan diukur dengan skala loyalitas karyawan berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Siswanto (Trianasari, 2005), yaitu: taat pada peraturan perusahaan, tanggung jawab pada perusahaan, dan sikap kerja yang positif pada karyawan yang meliputi kemauan bekerja sama, rasa memiliki hubungan antar pribadi dan suka terhadap pekerjaannya. Maka semakin tinggi nilai yang diperoleh semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan, dan sebaliknya semakin rendah nilai yang diperoleh maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan rendah.

C. Subjek Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan individu yang ingin diselidiki yang paling tidak mempunyai satu sifat atau ciri-ciri yang sama, yang akan dikenai generalisasi hasil penelitian (Hadi, 2000). Yang dimaksud menggeneralisasikan

adalah mengangkat hasil penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi (Arikunto, 1997).

2. Sampel

Sampel penelitian adalah bagian dari populasi (Soeramto, 1989). Wakil atau sampel inilah yang akan dikenai perilaku untuk diambil kesimpulan terhadap populasi. Oleh karena itu, sampel yang digunakan harus representatif, yaitu sampel yang benar-benar mencerminkan populasinya (Suryabrata, 1992). Adapun bentuk sampel dalam penelitian ini adalah purposive sampel yaitu pemilihan kelompok subyek didasari atas ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui (Hadi, 2001). Adapun ciri-ciri atau sifat-sifat sampel yang diambil adalah:

- a. Karyawan tetap yang bekerja di perusahaan karena dinilai lebih mengerti tentang perusahaan.
- b. Lama bekerja minimal satu tahun dengan begitu karyawan sudah bisa menyesuaikan diri dengan karyawan lain dan lebih mengetahui tentang jenis pekerjaan yang dilakukannya.
- c. Pendidikan terakhir minimal SMA atau sederajat, dikarenakan secara nalar mereka mampu atau bisa mengerjakan alat ukur dengan baik.

3. Teknik pengambilan sampel

Hadi (1995) menyatakan bahwa teknik sampling adalah cara yang digunakan untuk mengambil sampel. Pengambilan sampel harus memperhatikan beberapa cara atau metode-metodenya agar dalam penelitian sampelnya dapat mewakili waktu, tenaga dan besarnya anggaran yang tersedia (Arikunto, 1997).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive non random sampling* yaitu cara pengambilan sampel dimana jenis sampel yang dipilih berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat yang telah ditentukan (Hadi, 1995).

D. Metode dan Alat Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah suatu cara yang dipakai oleh peneliti untuk memperoleh data yang diselidiki. Metode yang digunakan harus tepat dan mempunyai dasar yang beralasan karena hal ini akan dipengaruhi penelitian Hadi (1995) menyatakan bahwa baik buruknya hasil penelitian sebagian tergantung pada teknik-teknik pengumpulan data.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk angket. Menurut Hadi (1995) angket adalah suatu metode penyelidikan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang harus dijawab atau dikerjakan oleh seseorang yang menjadi subjek penelitian. Metode angket ini juga mempunyai keunggulan yaitu lebih murah, lebih menghemat tenaga (Suryabrata, 1992).

Adapun alasan digunakannya angket seperti yang dikemukakan Hadi (2000) adalah:

- a. Subjek adalah orang yang tahu tentang dirinya sendiri
- b. Apa yang dinyatakan oleh subjek kepada penyelidik adalah benar dapat dipercaya.
- c. Interpretasi subjek tentang pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama.

Sedangkan alat pengumpul data atau alat ukurnya berupa skala. Azwar (2000) mengatakan bahwa skala sebagai alat ukur memiliki karakteristik khusus yang membedakan dari bentuk alat pengumpulan data yang lain, diantaranya:

- a. Data yang diungkap berupa konstrak atau konsep yang menggambarkan aspek kepribadian individu.
- b. Pernyataan sebagai stimulus tertuju kepada indikator perilaku guna memancing jawaban yang merupakan refleksi dari keadaan diri subjek yang biasanya tidak disadari oleh responden yang bersangkutan.
- c. Respons atau jawaban yang ada diberi skor lewat proses penskalaan (*scaling*) kemudian hasil pengukurannya hasil teruji reliabilitas dan validitasnya secara psikometri.

Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik

Skala yang digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap manajemen konflik adalah skala yang telah disusun oleh Hartatik (2005) skala ini kemudian dimodifikasi oleh peneliti dengan cara memperbaiki tata bahasa maupun makna dari aitem-aitem pada penelitian sebelumnya, selain itu perbaikan aitem dimaksudkan agar sesuai dengan kondisi subyek penelitian. Penyusunan skala persepsi terhadap manajemen konflik mengacu pada pendapat Hendricks (Hartatik,2005) yang menyatakan ada lima aspek tentang manajemen konflik yang meliputi keputusan yang jelas, toleransi terhadap perbedaan, mengurangi perilaku agresif, mengurangi perilaku pasif, mengurangi perilaku manipulatif.

Skala perspsi terhadap manajemen konflik berjumlah 49 aitem, yang terdiri dari 32 aitem *favuorable* dan 17 aitem *unfavuorable*, koefisien validitas bergerak antara $(r_{bt}) = 0,178 - 0,532$ dengan $p < 0,05$ dan koefisien reliabilitas $(r_{tt}) = 0,841$.

Skala yang digunakan adalah skala Likert yang dimodifikasi menjadi 4 alternatif jawaban yaitu: 1) sangat sesuai, 2) sesuai, 3) tidak sesuai, 4) sangat tidak sesuai, dengan menghilangkan alternatif jawaban R (ragu-ragu), karena orang cenderung untuk memilih alternatif tersebut dan tidak akan menjawab setuju atau tidak setuju pertanyaan dalam angket (Hadi, 1987).

Sedangkan sistem penyekoran dalam penelitian ini, penyusunan aitem angket dikelompokkan menjadi aitem-aitem *favorable* adalah aitem yang mengandung nilai-nilai positif yang mendukung pernyataan tertentu dan nilai yang diberikan :

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1) Sangat sesuai (SS) | : 4 |
| 2) Sesuai (S) | : 3 |
| 3) Tidak sesuai (TS) | : 2 |
| 4) Sangat tidak sesuai (STS) | : 1 |

Sedangkan aitem yang *unfavorable* adalah aitem yang mengandung nilai negatif terhadap pernyataan tertentu dan nilai yang diberikan adalah :

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1) Sangat sesuai (SS) | : 1 |
| 2) Sesuai (S) | : 2 |
| 3) Tidak sesuai (TS) | : 3 |
| 4) Sangat tidak sesuai (STS) | : 4 |

2. Skala loyalitas karyawan pada perusahaan

Skala yang digunakan untuk mengukur loyalitas kerja karyawan adalah skala yang telah disusun oleh Trianasari (2005) skala ini kemudian dimodifikasi oleh peneliti dengan cara memperbaiki tata bahasa maupun makna dari aitem-aitem pada penelitian sebelumnya, selain itu perbaikan aitem dimaksudkan agar

sesuai dengan kondisi subyek penelitian. Dalam skala loyalitas karyawan pada perusahaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan skala., terdiri dari 6 aspek yang dikemukakan oleh Siswanto (1987) yaitu:

- 1) Taat pada perusahaan
- 2) Bertanggung jawab
- 3) Kemauan untuk bekerja sama
- 4) Rasa memiliki
- 5) Hubungan antar pribadi
- 6) Suka terhadap pekerjaan

Skala loyalitas kerja berjumlah 55 butir, yang terdiri dari 30 aitem *favorable* dan 25 aitem *unfavorable*. Koefisien validitas (r_{tv}) bergerak antara = 0,238 -0,719 dengan $p = 0,05$ dan koefisien reliabilitas (r_{tt}) sebesar = 0,915.

Skala yang digunakan adalah skala Likert yang dimodifikasi menjadi 4 alternatif jawaban yaitu: 1) sangat sesuai, 2) sesuai, 3) tidak sesuai, 4) sangat tidak sesuai, dengan menghilangkan alternatif jawaban R (ragu-ragu), karena orang cenderung untuk memilih alternatif tersebut dan tidak akan menjawab setuju atau tidak setuju pertanyaan dalam angket (Hadi, 1987).

Sedangkan sistem penyekoran dalam penelitian ini, penyusunan aitem angket dikelompokkan menjadi aitem-aitem *favorable* adalah aitem yang mengandung nilai-nilai positif yang mendukung pernyataan tertentu dan nilai yang diberikan :

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1) Sangat sesuai (SS) | : 4 |
| 2) Sesuai (S) | : 3 |

- 3) Tidak sesuai (TS) : 2
- 4) Sangat tidak sesuai (STS) : 1

Sedangkan aitem yang *unfavorable* adalah aitem yang mengandung nilai negatif terhadap pernyataan tertentu dan nilai yang diberikan adalah :

- 1) Sangat sesuai (SS) : 1
- 2) Sesuai (S) : 2
- 3) Tidak sesuai (TS) : 3
- 4) Sangat tidak sesuai (STS) : 4

E. Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas merupakan dua hal yang saling berkaitan dan sangat berperan dalam menentukan kualitas suatu alat ukur. Kualitas alat ukur tersebut akan sangat menentukan baik tidaknya suatu penelitian. Dengan demikian suatu alat ukur sebelum digunakan harus terlebih dahulu diketahui validitas dan reliabilitasnya agar data yang disajikan benar-benar mencerminkan keadaan yang sesungguhnya dengan masalah yang diteliti.

1. Validitas

Validitas adalah sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur melakukan fungsinya (Azwar, 1992). Suryabrata (1990) menyatakan bahwa suatu alat ukur dinyatakan valid apabila alat ukur tersebut mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur.

Hadi (1989) mengatakan prinsip validitas ada dua hal yaitu ketelitian dan kejitian. Suatu alat ukur dikatakan teliti bila alat ukur tersebut dapat

menunjukkan bagi siapa alat ukur tersebut dimaksudkan. Sedangkan suatu alat ukur dikatakan jitu bila alat ukur tersebut menunjukkan dengan tepat gejala yang hendak diukur.

Uji validitas perlu dilakukan dengan alasan:

- a. Norma yang dipakai oleh peneliti yang menggunakan skala berbeda.
- b. Karena perbedaan lokasi penelitian akan membawa pula perbedaan tentang budaya subyek.
- c. Pengaruh eksternal sosial yang berbeda.

Dari alasan di atas maka uji validitas layak dilakukan oleh setiap peneliti walaupun peneliti tersebut menggunakan skala yang sama dengan peneliti yang sebelumnya.

Perhitungan mengenai alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini adalah validitas internal, yaitu dengan menghitung koefisien korelasi antara skor item dengan skor total. Teknik yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari Pearson dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}\right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}\right)}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi antara nilai aitem dengan nilai total

$\sum X$ = Jumlah nilai tiap-tiap aitem

$\sum Y$ = Jumlah nilai skor total aitem

$\sum XY$ = Jumlah hasil kali nilai atau dengan nilai total

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat nilai tiap aitem

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor tiap aitem

N = Jumlah subyek

Dari hasil angka korelasi yang diperoleh belum bisa dijadikan validitas yang sebenarnya karena masih berupa angka kasar dari *product moment*. Untuk itu perlu dikoreksi dengan teknik *part whole* dengan tujuan menghindari kelebihan bobot koefisien (Azwar, 2000). Rumus *part whole* adalah sebagai berikut:

$$r_{\text{tt}} = \frac{(r_{\text{tp}}) \cdot (SD_t) - (SD_p)}{\sqrt{(SD_t^2) - (SD_p^2) - 2(r_{\text{tp}})(SD_t)(SD_p)}}$$

Keterangan:

r_{tt} = Koefisien korelasi *part whole* setelah dikoreksi

r_{tp} = Koefisien korelasi *product moment* sebelum dikoreksi

SD_t = Standar deviasi total

SD_p = Standar deviasi faktor

2. Reliabilitas

Suatu alat ukur dikatakan *reliable* apabila alat ukur tersebut mempunyai keajegan dalam pengukuran. Azwar (1992) mengatakan bahwa suatu alat ukur dikatakan *reliable* bila alat ukur tersebut mampu menunjukkan sejauhmana pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan penggalan kembali pada subjek yang sama.

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Azwar, 2000).

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Hoyt* (Azwar, 2000). Rumus teknik *Hoyt* adalah:

$$r_{tt} = 1 - \frac{M_{ke}}{M_{ks}}$$

Keterangan:

r_{tt} = Koefisien reliabilitas alat ukur

M_{ke} = Mean kuadrat *error*

M_{ks} = Mean kuadrat antar subjek

1 = Bilangan konstan

F. Metode Analisis Data

Analisis data adalah cara seorang peneliti dalam mengelola data yang terkumpul sehingga mendapatkan suatu kesimpulan dari penelitiannya. Metode analisis data yang digunakan adalah metode statistik. Metode ini menurut Hadi (1989) memiliki ciri pokok, yaitu:

- a. Bekerja dengan angka-angka yang mempunyai dua arti yaitu sebagai jumlah dan nilai.
- b. Bersifat objektif sehingga unsur-unsur subjektivitas dapat dihindari.
- c. Bersifat universal dalam arti dapat digunakan hampir dalam semua bidang penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui hubungan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan, maka teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari Pearson.

Syarat yang harus dipenuhi dalam menggunakan teknik korelasi *product moment* adalah:

- a. Untuk mengetahui hubungan antara 2 variabel.
- b. Jenis data kedua variabel adalah bergejala variabel.

Asumsi memakai analisis *product moment* adalah:

- a. Kedua variabel berhubungan secara linier

b. Kedua variabel berdistribusi normal.

Adapun rumus korelasi product moment tersebut adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}\right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}\right)}}$$

Keterangan:

r_{XY} = Koefisien korelasi antara manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan

$\sum X$ = Jumlah skor korelasi manajemen konflik

$\sum Y$ = Jumlah skor korelasi loyalitas kerja karyawan

$\sum XY$ = Jumlah skor antara manajemen konflik dan loyalitas kerja karyawan

BAB IV
LAPORAN PENELITIAN

A. Persiapan Penelitian

1. Orientasi kancan penelitian

a) **Sejarah dan Profil PT. RAJAWALI TANJUNGSARI.** PT. Rajawali Tanjungsari merupakan anak perusahaan PT. Rajawali Nusantara Indonesia (RNI) *Holding Company* yang bergerak dalam industri dan perdagangan kulit hewan, berdiri sejak tahun 1988, pengalaman bidang produksi kulit telah dimulai sejak tahun 1980 diawali dengan bekerjasama (*Joint Venture*) dengan pabrik kulit Carma Yasa Wonocolo Surabaya, BUMD di Jawa Timur yang mengolah kulit mentah menjadi kulit setengah jadi dalam bentuk *wet blue* yang kemudian diekspor ke luar negeri.

Usaha ini berlangsung hingga 5 tahun, selanjutnya pada tahun 1997 membangun pabrik kulit Tanjungsari di Sidoarjo Jawa Timur yang dilengkapi dengan investasi baru berupa mesin-mesin penyamakan untuk menghasilkan kulit samak jenis *wet blue*, *crust*, dan kulit jadi. Hal ini dilakukan karena banyaknya permintaan pasar ekspor luar negeri akan kulit jadi. Selain itu, adanya kebijakan pemerintah mengenai pola pergeseran ekspor kulit yaitu dari setengah jadi menjadi kulit jadi dan barang jadi dari kulit.

Proses produksi terintegrasi dengan bahan baku kulit mentah sapi, kambing, dan domba, memproduksi kulit setengah jadi dan berbagai macam *article* kulit *finish* untuk sepatu, garmen, dan sarung tangan. Bahan baku 100%

asli Indonesia (khususnya daerah Jawa) sebagai salah satu penghasil kulit terbaik di dunia karena memiliki struktur permukaan kulit yang sangat halus (*finest grain*).

Article Nappa Softy juga menempatkan PT. Rajawali Tanjungsari sebagai salah satu penghasil *Nappa* terbaik di Indonesia karena kualitasnya yang tetap konsisten menggunakan kulit sapi Jawa yang di Eropa (Jerman) dikenal dengan nama *Java Box*. Di pasar lokal sendiri banyak pabrik sepatu menyukai kulit jenis ini, baik yang *flat* maupun yang *milled*. Di samping itu, untuk kulit setengah jadi (*wet blue*) sapi, kambing, dan domba dengan kualitas standar Internasional banyak diminati oleh negara-negara penghasil sepatu terbesar dunia yaitu Italia, Brasil, India, China, dan Taiwan.

Selain *Nappa*, PT. Rajawali Tanjungsari juga memproduksi kulit sapi untuk sarung tangan *baseball*, tas, sofa, *lining* sepatu, dan *suede*. Juga jenis-jenis kulit *embossed* dan *corrected* untuk sepatu polisi/tentara. Kapasitas perbulan sebanyak 400.000 sf. Sementara kapasitas produksi kulit kambing dan domba sebesar 300.000 sf untuk *golg glove*, *batting glove*, *upper* serta garmen dan 100.000 sf *lining crust* dan *finish*.

b) Lokasi Perusahaan. PT. Rajawali Tanjungsari merupakan pabrik kulit yang berlokasi di daerah Tanjungsari Trosobo Taman Sidoarjo dengan luas 30.000 m² yang terdiri dari 20.000 m² bangunan dan 10.000 m² lahan kosong.

Pemilihan lokasi pabrik ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang menguntungkan bagi kelangsungan perusahaan diantaranya adalah :

1. Tersedianya tenaga kerja yang memadai di sekitar lokasi pabrik.
2. Lokasi pabrik yang dekat dengan sungai sehingga memudahkan pengambilan air untuk produksi dan pembuangan air limbah yang telah diolah.
3. Mudah nya sarana transportasi.

Pendirian pabrik kulit PT. Rajawali Tanjungsari bertujuan untuk :

- a. Memenuhi kebutuhan kulit jadi dalam dan luar negeri.
- b. Menciptakan lapangan kerja sehingga pengangguran dapat dikurangi.
- c. Meningkatkan devisa negara melalui sektor non migas.

2. Penyusunan Alat Pengumpul Data

Penelitian ini menggunakan dua macam skala yaitu skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dan skala loyalitas kerja karyawan.

a. Skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik

Skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik digunakan untuk mengungkap persepsi karyawan terhadap manajemen konflik, skala disusun oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek atau teori persepsi karyawan terhadap manajemen konflik yang dikemukakan oleh Hendricks (Hartatik, 2005) meliputi aspek keputusan yang jelas, toleransi terhadap perbedaan, mengurangi perilaku agresif, mengurangi perilaku pasif, mengurangi perilaku manipulatif.

Skala ini berjumlah 48 aitem yang terdiri dari 28 aitem *favourable* dan 20 aitem *unfavourable*. Skoring setiap aitem bergerak dari satu sampai empat, dengan penyekoran sebagai berikut:

| Alternatif jawaban | Skor aitem <i>favorable</i> | Skor aitem <i>unfavorable</i> |
|---------------------------|--|--|
| SS = Sangat sesuai | 4 | 1 |
| S = Sesuai | 3 | 2 |
| TS = Tidak sesuai | 2 | 3 |
| STS = Sangat tidak sesuai | 1 | 4 |

Tabel 1
**Blue Print Skala Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik
Sebelum Penelitian**

| No | Aspek | Nomor aitem | | Jml |
|--------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------|------------|
| | | <i>Favourable</i> | <i>Unfavourable</i> | |
| 1 | Keputusan yang jelas | 1,3,5,7,9,13 | 2,4,6,11 | 10 |
| 2 | Toleransi terhadap perbedaan | 15,17,19,21,23 | 8,10,12,14 | 9 |
| 3 | Mengurangi agresif | 27,29,31,33,35,37 | 16,18,20,25 | 10 |
| 4 | Mengurangi perilaku pasif | 39,41,43,45,48 | 22,24,26,47 | 9 |
| 5 | Mengurangi perilaku manipulatif | 36,38,40,42,44,46 | 28,30,32,34 | 10 |
| Total | | 28 | 20 | 48 |

b. Skala loyalitas kerja karyawan

Skala yang digunakan untuk mengungkap loyalitas kerja karyawan disusun oleh peneliti berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Siswanto (1987) yang meliputi aspek taat pada peraturan, tanggungjawab, kemauan untuk bekerjasama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, suka terhadap pekerjaan. Skala ini terdiri dari 48 aitem yaitu 24 aitem *favourable* dan 24 aitem *unfavourable*.

Skoring setiap aitem bergerak dari satu sampai empat, dengan penyekoran sebagai berikut:

| Alternatif jawaban | Skor aitem favorable | Skor aitem pernyataan unfavorable |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| SS = Sangat sesuai | 4 | 1 |
| S = Sesuai | 3 | 2 |
| TS = Tidak sesuai | 2 | 3 |
| STS = Sangat tidak sesuai | 1 | 4 |

Tabel 2
Blue Print Skala Loyalitas Kerja Karyawan Sebelum Penelitian

| Aspek | Nomor Butir | | Jumlah |
|---------------------------|------------------|--------------------|-----------|
| | <i>Favorable</i> | <i>Unfavorable</i> | |
| Taat pada peraturan | 1,3,5,7 | 9,11,13,15 | 8 |
| Tanggungjawab | 17,19,21,23 | 25,27,29,31 | 8 |
| Kemauan untuk bekerjasama | 33,35,37,39 | 41,43,45,47 | 8 |
| Rasa memiliki | 2,4,6,8 | 10,12,14,16 | 8 |
| Hubungan antar pribadi | 18,20,22,24 | 26,28,30,32 | 8 |
| Suka terhadap pekerjaan | 34,36,38,40 | 42,44,46,48 | 8 |
| Total | 24 | 24 | 48 |

3. Pelaksanaan Uji Coba

Try out dilaksanakan pada tanggal 6-8 September 2007. Uji coba dikenakan pada karyawan PT. Rajawali Tanjungsari di daerah Tanjungsari Trosobo Taman Sidoarjo yang berjumlah 60 orang. Alat pengumpul data yang diuji cobakan adalah skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dan loyalitas kerja karyawan.

Pembagian skala uji coba dikoordinasi langsung oleh Kepala Bagian Tata Usaha dan dibantu para stafnya. Pengisian skala tidak secara langsung pada hari itu, tetapi dibawa pulang dan dikembalikan sesuai dengan batas waktu yang telah

disepakati yaitu tiga hari setelah pembagian skala dengan alasan agar tidak mengganggu pekerjaan karyawan. Dari 60 eksemplar yang dibagikan ternyata semua skala terkumpul dan langkah selanjutnya peneliti melakukan skor angka kasar yang kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya.

4. Perhitungan validitas dan reliabilitas

Parameter indeks daya beda aitem diperoleh melalui korelasi antara skor masing-masing aitem dengan skor total, sehingga dapat ditentukan aitem-aitem yang layak dan yang tidak layak untuk dimasukkan dalam skala penelitian. Seleksi atau dasar pengambilan keputusan aitem yang valid dengan cara membandingkan nilai validitas (r_{bt}) dengan nilai p pada taraf signifikansi 5%. Jika nilai $p < 0,05$ maka aitem dikatakan valid, sebaliknya jika nilai $p > 0,05$ maka aitem dikatakan gugur.

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik menghasilkan 7 aitem yang gugur yaitu nomor 2,5,13,37,38,40,43 sehingga dari 48 aitem yang diujicobakan ada 41 aitem yang dinyatakan valid, koefisien validitas (r_{bt}) = 0,319 sampai 0,896 ; $p < 0,05$ dan koefisien reliabilitas (r_{tt}) = 0,972. Susunan aitem skala yang valid dan yang gugur untuk skala persepsi karyawan terhadap manajemen konflik disajikan pada tabel 3

Tabel 3
Sebaran Aitem Skala Persepsi Karyawan Terhadap Manajemen Konflik yang Valid dan Gugur

| Aspek | Nomor Aitem | | | | Total |
|---------------------------------|-------------------|----------|---------------------|----------|-----------|
| | <i>Favourable</i> | | <i>Unfavourable</i> | | |
| | Sahih | Gugur | Sahih | Gugur | |
| Keputusan yang jelas | 1,3,7,9 | 5,13 | 4,6,11 | 2 | 10 |
| Toleransi terhadap perbedaan | 15,17,19,21,23 | | 8,10,12,14 | | 9 |
| Mengurangi agresi | 27,29,31,33,35 | 37 | 16,18,20,25 | | 10 |
| Mengurangi perilaku pasif | 39,41,45,48 | 43 | 22,24,26,47 | | 9 |
| Mengurangi perilaku manipulatif | 36,42,44,46 | 38,40 | 28,30,32,34 | | 10 |
| Jumlah | 22 | 6 | 19 | 1 | 48 |
| | 28 | | 20 | | |

Hasil perhitungan validitas dan reliabilitas skala loyalitas kerja karyawan menghasilkan 5 aitem yang gugur yaitu nomor 5,16,24,32,36 sehingga dari 48 aitem yang diujicobakan ada 43 aitem yang dinyatakan valid, dengan koefisien validitas (r_{ix}) berkisar antara 0,348 sampai 0,747 dengan $p < 0,05$ dan koefisien reliabilitas (r_{tt}) sebesar 0,954. Susunan aitem skala yang valid dan yang gugur skala loyalitas kerja karyawan disajikan pada tabel 4.

Tabel 4
Sebaran Aitem Skala Loyalitas kerja karyawan
yang Valid dan Gugur

| Aspek | Nomor Aitem | | | | Total |
|---------------------------|-------------------|----------|---------------------|----------|-----------|
| | <i>Favourable</i> | | <i>Unfavourable</i> | | |
| | Sahih | Gugur | Sahih | Gugur | |
| Taat pada peraturan | 1,3,7 | 5 | 9,11,13,15 | | 8 |
| Tanggungjawab | 17,19,21,23 | | 25,27,29,31 | | 8 |
| Kemauan untuk bekerjasama | 33,35,37,39 | | 41,43,45,47 | | 8 |
| Rasa memiliki | 2,4,6,8 | | 10,12,14 | 16 | 8 |
| Hubungan antar pribadi | 18,20,22 | 24 | 26,28,30 | 32 | 8 |
| Suka terhadap pekerjaan | 34,38,40 | 36 | 42,44,46,48 | | 8 |
| Jumlah | 21 | 3 | 22 | 2 | 48 |
| | 24 | | 24 | | |

5. Penyusunan alat ukur untuk penelitian dengan nomor urut baru

Langkah selanjutnya setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas yaitu butir-butir aitem yang sah digunakan untuk mengambil data penelitian dengan cara memberi nomor urut baru, sedangkan butir-butir yang gugur tidak diikutsertakan dalam pengambilan data penelitian karena tidak memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Skala atau alat ukur untuk penelitian dengan nomor urut baru dapat dilihat pada tabel 5 dan 6.

Tabel 5
Susunan Aitem Skala Persepsi karyawan Terhadap Manajemen Konflik
untuk penelitian dengan nomor urut baru

| Aspek | Nomor Aitem | | Jumlah |
|---------------------------------|--|---------------------------------|-----------|
| | <i>Favourable</i> | <i>Unfavourable</i> | |
| Keputusan yang jelas | 1(1),3(2),7(5),9(7) | 4(3),6(4),11(9) | 7 |
| Toleransi terhadap perbedaan | 15(12),17(14),19(16), 21(18),23(20) | 8(6),10(8),12(10), 14(11) | 9 |
| Mengurangi agresi | 27(24),29(26),31(28), 33(30),35(32) | 16(13),18(15), 20(17),25(22) | 9 |
| Mengurangi perilaku pasif | 39(34),41(35), 45(38),48(41) | 22(19),24(21), 26(23),47(40) | 8 |
| Mengurangi perilaku manipulatif | 36(33),42(36),44(37), 46(39) | 28(25),30(27), 32(29),34(31) | 8 |
| Jumlah | 22 | 19 | 41 |

Keterangan : nomor dalam tanda kurung () adalah nomor aitem baru untuk penelitian

Tabel 6
Susunan Aitem Skala Loyalitas Kerja Karyawan
untuk penelitian dengan nomor urut baru

| Aspek | Nomor Aitem | | Jumlah |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------|
| | <i>Favourable</i> | <i>Unfavourable</i> | |
| Taat pada peraturan | 1(1),3(3),7(6) | 9(8),11(10),13(12), 15(14) | 7 |
| Tanggungjawab | 17(15),19(17),21(19), 23(21) | 25(22),27(24), 29(26),31(28) | 8 |
| Kemauan untuk bekerjasama | 33(29),35(31), 37(32),39(34) | 41(46),43(38), 45(40),47(42) | 8 |
| Rasa memiliki | 2(2),4(4),6(5),8(7) | 10(9),12(11),14(13) | 7 |
| Hubungan antar pribadi | 18(16),20(18),22(20) | 26(23),28(25),30(27) | 6 |
| Suka terhadap pekerjaan | 34(30),38(33),40(35) | 42(37),44(39), 46(41),48(43) | 7 |
| Jumlah | 21 | 22 | 43 |

Keterangan : nomor dalam tanda kurung () adalah nomor aitem baru untuk penelitian

B. Pelaksanaan Penelitian

1. Penentuan subjek penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Rajawali Tanjungsari di daerah Tanjungsari Trosobo Taman Sidoarjo yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan menggunakan *purposive non random sampling*, karena penentuan sampel berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri yang ditentukan sebelumnya, dimana tidak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dapat dipilih menjadi sampel penelitian. Karakteristik sampel dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Karyawan tetap yang bekerja di perusahaan karena dinilai lebih mengerti tentang perusahaan.
- b. Lama bekerja minimal satu tahun dengan begitu karyawan sudah bisa menyesuaikan diri dengan karyawan lain dan lebih mengetahui tentang jenis pekerjaan yang dilakukannya.
- c. Pendidikan terakhir minimal SMA atau sederajat, dikarenakan secara nalar mereka mampu atau bisa mengerjakan alat ukur dengan baik.

2. Pengumpulan data penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 26 sampai 28 September 2007. Pembagian skala dikoordinasi langsung oleh kepala Personalia dan dibantu para stafnya. Pengisian skala tidak secara langsung pada satu hari, tetapi dibawa pulang dan dikembalikan sesuai dengan batas waktu yang telah disepakati agar tidak

mengganggu pekerjaan karyawan. Untuk mengantisipasi agar skala tidak diisi oleh orang lain, sebelum memberikan skala, peneliti menginformasikan dan menekankan kepada karyawan bagian personalia yang mengkoordinir pembagian skala agar: a) skala tersebut harus diisi sendiri oleh subjek, b) skala yang diisi tidak akan berpengaruh terhadap posisi subjek di perusahaan, c) skala yang diisi akan bermanfaat bagi pengembangan kualitas kerja subjek dan perusahaan tempat bekerja.

Sesuai dengan batas waktu yang telah disepakati, peneliti mengambil skala yang telah dibagikan kepada subjek. Dari 60 eksemplar yang dibagikan pada karyawan semuanya kembali dan memenuhi syarat untuk diskor dan dianalisis.

3. Pelaksanaan skoring aitem valid dan reliabel untuk uji hipotesis

Setelah diketahui aitem valid dan gugur melalui perhitungan validitas dan reliabilitas, selanjutnya aitem yang valid dari masing-masing skala dicari jumlah totalnya. Jumlah total aitem valid dari masing skala pada variabel bebas dikorelasikan dengan jumlah total aitem valid dari variabel tergantung untuk menguji hipotesis yang diajukan. Aitem persepsi karyawan terhadap manajemen konflik yang valid sebanyak 41 aitem, dan aitem skala loyalitas kerja yang valid 43 aitem. Total penjumlahan skor aitem yang valid dari skala yang diperoleh subjek ini akan dipakai dalam uji hipotesis atau analisis data.

C. Analisis Data

1. Uji asumsi

a. Uji normalitas sebaran. Uji normalitas sebaran dimaksudkan untuk mengetahui apakah sebaran data penelitian mengikuti sebaran distribusi normal atau tidak. Berdasarkan hasil uji normalitas pada variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik diperoleh nilai χ^2 kuadrat = 7,835; $p = 0,551$ ($p > 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebaran data variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik memenuhi distribusi normal. Hasil uji normalitas variabel loyalitas kerja diperoleh nilai χ^2 kuadrat = 10,118; $p = 0,341$ ($p > 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebaran data variabel loyalitas kerja karyawan memenuhi distribusi normal.

b. Uji linieritas. Uji linieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas (persepsi karyawan terhadap manajemen konflik) dengan variabel tergantung (loyalitas kerja karyawan) memiliki korelasi yang searah (linier) atau tidak. Berdasarkan uji linieritas diperoleh nilai $F_{beda} = 1,728$; $p = 0,191$ ($p > 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas (persepsi karyawan terhadap manajemen konflik) dengan variabel tergantung (loyalitas kerja karyawan) memiliki korelasi yang searah (linier).

2. Uji hipotesis

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,457; $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hasil tersebut menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan. Hal ini berarti variabel persepsi karyawan

terhadap manajemen konflik dapat digunakan sebagai prediktor (variabel bebas) untuk memprediksikan atau mengukur variabel loyalitas kerja karyawan. Semakin tinggi atau positif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin tinggi loyalitas kerja karyawan, begitu sebaliknya semakin rendah atau negatif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin rendah pula loyalitas kerja karyawan.

Sumbangan efektif variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik terhadap loyalitas kerja karyawan = 20,9%, yang ditunjukkan oleh koefisien determinan (r^2) = 0,209. Hal ini berarti masih terdapat 79,1% variabel lain yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan di luar variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik misalnya lingkungan kerja, kepribadian dan karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis diketahui variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik mempunyai rerata empirik (RE_{ptmk}) = 105,967 dan rerata hipotetik (RH_{ptmk}) = 102,5 yang berarti persepsi karyawan terhadap manajemen konflik pada subjek penelitian tergolong tinggi. Sedangkan variabel loyalitas kerja karyawan diketahui rerata empirik (RE_{lk}) = 110,567 dan rerata hipotetik (RH_{lk}) = 107,5 yang berarti loyalitas kerja karyawan pada subjek penelitian tergolong sedang.

D. Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,457; $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hasil tersebut menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik

dengan loyalitas kerja karyawan. Hal ini berarti variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dapat digunakan sebagai prediktor (variabel bebas) untuk memprediksikan atau mengukur variabel loyalitas kerja karyawan. Semakin tinggi atau positif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin tinggi loyalitas kerja karyawan, begitu sebaliknya semakin rendah atau negatif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin rendah pula loyalitas kerja karyawan.

Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik menentukan terbentuknya sikap dan perilaku karyawan dalam menghadapi dan mengelola konflik yang ada. Cara pengelolaan konflik di dalam suatu organisasi akan membawa pengaruh yang berbeda-beda pula pada karyawan. Perbedaan tersebut dipengaruhi banyak faktor, salah satu faktor subyektivitas karyawan yang bersangkutan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang kemukakan oleh Anaroga, (1992) pengelolaan konflik yang baik dengan meminimalkan akibat negatif dari konflik merupakan salah satu cara dalam meningkatkan loyalitas kerja. Loyalitas kerja merupakan suatu keadaan dan aktivitas yang menyangkut fisik, psikis dan sosial yang menyebabkan individu mempunyai perasaan memiliki yang kuat, kemauan untuk bekerjasama, mempunyai sikap untuk mentaati, identifikasi personal terhadap pekerjaan dan perusahaan, adanya usaha melaksanakan dan menjaga peraturan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memberikan sumbangan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi perusahaan sesuai dengan keahliannya sehingga tercipta peningkatan efektifitas organisasi dan disertai pengabdian yang kuat. Loyalitas merupakan keinginan dari seseorang

untuk memberikan kemampuan, pengabdian, mengidentifikasi dan merasa dirinya menjadi bagian dari suatu organisasi ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu dan membantu mewujudkan tujuan dari organisasi

Konflik yang terjadi di lingkungan kerja dapat dikendalikan supaya dampaknya dapat diminimalkan dan keuntungan tetap dapat dipertahankan. Untuk dapat mengendalikan konflik diperlukan adanya suatu manajemen konflik sehingga tujuan organisasi di dunia industri dapat dicapai. Manajemen konflik adalah menaksir atau memperhitungkan konflik (Hendriks, 1996). Manajemen konflik dilakukan oleh manajer untuk menemukan cara-cara dalam menyeimbangkan konflik (Handoko, 1986). Manajemen konflik dilakukan untuk mempertahankan keuntungan dan meminimalkan akibat-akibat konflik dengan mengelola konflik (Wexley dan Yukl, 1997).

Sumbangan efektif variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik terhadap loyalitas kerja karyawan = 20,9% yang ditunjukkan oleh koefisien determinan (r^2) = 0,209. Hal ini berarti masih terdapat 79,1% variabel lain yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan di luar variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik misalnya lingkungan kerja, kepribadian dan karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis diketahui variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik mempunyai rerata empirik (RE_{ptmk}) = 105,967 dan rerata hipotetik (RH_{ptmk}) = 102,5 yang berarti persepsi karyawan terhadap manajemen konflik pada subjek penelitian tergolong tinggi. Sedangkan variabel loyalitas kerja

karyawan diketahui rerata empirik (RE_k) = 110,567 dan rerata hipotetik (RH_k) = 107,5 yang berarti loyalitas kerja karyawan pada subjek penelitian tergolong sedang.

Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan, namun generalisasi dari hasil-hasil penelitian ini terbatas pada populasi tempat penelitian dilakukan sehingga penerapan pada ruang lingkup yang lebih luas dengan karakteristik yang berbeda kiranya perlu dilakukan penelitian lagi dengan menggunakan atau menambah variabel-variabel lain yang belum disertakan dalam penelitian ini ataupun dengan menambah dan memperluas ruang lingkup penelitian

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dengan loyalitas kerja karyawan. Semakin tinggi atau positif persepsi karyawan terhadap manajemen konflik maka semakin tinggi loyalitas kerja karyawan..
2. Sumbangan efektif variabel persepsi karyawan terhadap manajemen konflik terhadap loyalitas kerja karyawan = 20,9%.
3. Persepsi karyawan terhadap manajemen konflik pada subjek penelitian tergolong sedang.
4. Loyalitas kerja pada subjek penelitian tergolong sedang.

B. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

a. Pimpinan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap manajemen konflik dan loyalitas kerja tergolong sedang, oleh karena itu pimpinan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kondisi tersebut dengan mengelola konflik yang timbul dalam organisasi, dengan cara menciptakan

kondisi lingkungan kerja yang harmonis, misalnya satu bulan sekali menggelar pertemuan dengan para karyawan untuk membahas permasalahan yang muncul, mengadakan kegiatan rekreasi dengan seluruh karyawan, menyediakan kotak saran sebagai salah satu sarana penyampaian aspirasi karyawan, dan memenuhi hak-hak karyawan secara adil seperti gaji, bonus, THR, jaminan sosial, dll. sehingga akan timbul loyalitas kerja yang tinggi.

b. Karyawan

Diharapkan dapat meningkatkan persepsi terhadap manajemen konflik dan loyalitas kerja yang tergolong sedang. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Aktif menjalin kerjasama dengan unit-unit kerja, berdiskusi dan bertukar pikiran masalah pekerjaan dengan rekan kerja ataupun atasan.
- b. Berani mengungkapkan ide, gagasan kepada manajemen perusahaan jika timbul konflik di perusahaan
- c. Selalu mentaati peraturan kerja, bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan menumbuhkan perasaan suka terhadap pekerjaan

2. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk meningkatkan kualitas penelitian lebih lanjut khususnya yang berkaitan dengan manajemen konflik dan loyalitas kerja diharapkan dapat lebih mengontrol ruang lingkup yang lebih luas, misalnya dengan memperluas populasi, atau menambah variabel-variabel lain seperti kepribadian individu, karakteristik pekerjaan dan faktor organisasional sehingga kesimpulan yang diperoleh lebih menyeluruh dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. 1991. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ahyari, A. 1983. *Management Produksi: Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Anoraga, P. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 1991. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 1992. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Liberty.
- Atkinson, J.M. 1994. *Mengatasi Stress di Tempat Kerja* (Terjemahan: Rita L) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Drever, J. 1986. *Kamus Psikologi* (Terjemahan Nancy Simanjuntak). Jakarta: Bina Aksara.
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M, dan Donelly. 1991. *Organisasi Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses* (Terjemahan: D. Wahid) Edisi ke-4. Jakarta: Erlangga.
- Gibson. J.L. 1988. *Organisasi dan Manajemen* (Terjemahan: D. Wahid). Jakarta: Erlangga.
- Hadi, S. 1995. *Metodologi Research Jilid IV*. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2000. *Metodologi Research Jilid I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- _____. 2001. *Metodologi Research Jilid III*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, TH. 1986. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Harjono, A.M. 1994. *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hartatik. 2005. Hubungan antara Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Konflik dan Iklim Organisasi dengan Efektivitas Kerja. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hendriks, W. 1996. *Manajemen Konflik* (Terjemahan: Arif Santoso). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Pustaka. 1988.

- Kartono, K. 1986. *Psikologi Sosial untuk Manajemen Personalia dan Industri*. Jakarta: Erlangga.
- _____ dan Gulo, D. 1987. *Kamus Psikologi*. Bandung: CV. Pioner Jaya.
- Kerlinger, F.H. 1992. *Asas-asas Penelitian Behavioral* (Terjemahan: Simatupang L, R). Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Kusumo, B.C.S. 2006. Hubungan antara Persepsi terhadap Iklim Organisasi dan Kepuasan Imbalan Kerja dengan Loyalitas Kerja pada Karyawan. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Leavit, H.G. 1986. *Psikologi Manajemen* (Terjemahan: Dra. Muslichah). Jakarta: Erlangga.
- Mar'at. 1981. *Sikap Manusia, Perubahan, dan Pengukurannya*. Jakarta: Gramedia.
- Maramis. 1994. *Catatan Ilmu Kedokteran Jiwa*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Martoyo, S. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- Mowday, R.T. 1982. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commiment, Absenteeisme dan Turn Over*. London: Acdenic Press Inc.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi: Struktur, Teori, dan Proses*. Jakarta: Depdikbud.
- Newcomb, T.M, Turner, R.H. Converse, P.E. 1985. *Psikologi Sosial (Terjemahan Team Fakultas Psikologi UI)*. Bandung: Diponegoro.
- Nitisemito, A. 1982. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rasimin, B.S. 1986. *Manusia dalam Industri dan Organisasi*. Makalah. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Reksohadiprojo, S. 1997. *Manajemen Strategi (Business Policy)* Edisi ke-3. Yogyakarta: BPFE-Universitas Gadjah Mada.
- _____ dan Handoko. 1992. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.
- Saefudin. 1993. *Organisasi dan Manajemen Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Sarwono, S. W. 1987. *Teori-teori Psikologi Sosial*. Jakarta: CV. Rajawali.

- Siswanto. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Soeramto. 1989. Penataran Metodologi Sosial. *Makalah*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi* (terjemahan Iman Nurmawan). Jakarta: Erlangga.
- Steers, R.M. and Porter, L. W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Stoner. 1989. *Manajemen Jilid 2 Edisi I* (Terjemahan: Alfonsus Sirait). Jakarta: Erlangga.
- Suryabrata, S. 1990. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali.
- _____. 1992. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Trianasari Y. 2005. Hubungan antara Persepsi terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Walgito, B. 1990. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- _____. 1993. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wexley, K.H dan Yukl, G.A. 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal* (Terjemahan: Mohammad Shobarudin). Jakarta: Bina Aksara.
- Wiyadi. 2003. Pengelolaan Konflik Dalam Organisasi. *BENEFIT*, Vol. 7, No. 1, Juni 2003. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- <http://www.kompas.co.id/kompas-cetak/0412/01/ekonomi/1407803htm>.