

PENGARUH KONFLIK TERHADAP KEMAMPUAN KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

FADLY DARMAWAN HARAHAP¹, HAZMANAN KHAIR²

¹Program Studi Manajemen, ²Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

fadlydarmawan98@gmail.com

hazmanankhair@gmail.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan perusahaan sebagai suatu wadah untuk meningkatkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, sebuah perusahaan hendaklah memberikan arahan yang positif kepada sumber daya manusia yang dimiliki demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain konflik dan semangat kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis beberapa hal yaitu: untuk mengetahui ada pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan, mengetahui ada pengaruh konflik terhadap semangat kerja, untuk mengetahui ada pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan dan mengetahui konflik berpengaruh terhadap kinerja yang di mediasi oleh semangat kerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 87 responden yang merupakan karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Teknik Pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; (2) pengaruh konflik terhadap semangat kerja karyawan positif dan signifikan; (3) pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan positif dan signifikan; (4) semangat kerja sebagai variabel mediator berperan sebagai mediasi pada pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Konflik, semangat kerja, kinerja.*

INFLUENCE OF CONFLICT ON CAPABILITY EMPLOYEES THROUGH WORK MOTIVATION AT PT. NUSANTARA PLANTATIONSIII (PERSERO) MEDAN

ABSTRACT

Quality human resources will help advance the company as a forum to improve good performance. Therefore, a company should provide positive direction to its human resources to achieve the goals set by the company. Many factors affect performance including additional conflict and morale. The purpose of the study aims to analyze several things, namely: to find out the effect of conflict on employee performance, knowing there is an effect of conflict on morale, to find out there is an influence of morale on employee performance and knowing conflict affects the performance mediated by the work spirit of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. In this study using the type of associative research with samples in this study were 87 respondents who were employees of PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Data collection techniques using a list of questions such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the four hypotheses proposed in this study. The results of this study indicate that: the effect of conflict on employee performance is positive and significant; the effect of conflict on employee morale is positive and significant; the effect of morale on positive and significant employee performance; morale as a mediator variable acts as a mediator on the effect of conflict on employee performance.

Keywords: *Conflict, work spirit, employee performance.*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang harus dicapai. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut perusahaan tidak lepas dari kontribusi karyawan. Karyawan merupakan kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Karyawan menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Sebagai pelaku utama dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap-sikap positif hendaknya dibina supaya memberikan efek positif bagi perusahaan dan sikap-sikap negatif hendaknya dihindarkan supaya tidak memberikan efek negatif bagi perusahaan.

Untuk mewujudkan sikap-sikap yang positif, Perusahaan harus mampu mengarahkan setiap karyawannya agar bisa menunjukan kinerja yang baik sebagai bukti bahwa perusahaan menunjukan sikap positif.

Kinerja karyawan merupakan masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan, dimana organisasi harus lentur dan efisien supaya dapat berkembang dengan pesat. Bagi organisasi kinerja yang efektif berarti output yang ada harus dipertahankan meskipun jumlah pekerjaannya sedikit ataupun produktifitasnya melaksanakan kinerja dalam organisasi menjadi lebih baik ataupun optimal tidak ada kendala dalam melaksanakan pekerjaannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi terkendala kinerja karyawan salah satunya adalah penanganan konflik dalam kinerja di berbagai masalah yang dihadapi karyawan dalam perusahaan

Aktivitas dunia kerja yang selalu dipenuhi dengan berbagai tugas dan kegiatan yang padat, kadang akan memberikan aura negatif terhadap karyawan sendiri dan pada saat inilah seorang karyawan dibutuhkan agar konflik dalam bekerja bisa dihindari dan kinerja pun bisa stabil. Hasil penelitian (Ramadhan et al., 2018) Menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara konflik terhadap kinerja karyawan.

Konflik yang ditimbulkan oleh masalah-masalah hubungan pribadi dengan sekup yang kecil kadang-kadang memiliki dampak luas dalam suatu organisasi. Ketidaksiain tujuan dan nilai-nilai pribadi seseorang dalam jabatan tertentu yang diembannya seringkali sangat resisten terhadap konflik. Sebaliknya konflik juga bisa timbul karena adanya stimulus yang besar seperti perebutan sumber daya antar departemen/bagian mungkin tidak berakibat luas karena dalam menangani dan mengelolanya tepat, sehingga dampak yang akibatnya bisa diminimalisir. Secara umum konflik tidak bisa dihilangkan sama sekali, tetapi hanya bisa ditekan atau dikurangi kualitas, kuantitas, dan intensitasnya.

Selain penanganan konflik, faktor lain yang dipengaruhi kinerja karyawan adalah munculnya semangat dalam bekerja oleh masing-masing karyawan

Semangat kerja dapat diartikan suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Semangat kerja merupakan hal penting yang harus dijalani oleh setiap karyawan di perusahaan manapun karena semangat kerja menggambarkan perasaan senang

individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap kebijakan, karir, kondisi kerja, kerjasama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.

Karyawan akan bekerja secara optimal apabila dengan bekerja optimal apabila dengan bekerja mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Artinya perusahaan harus benar-benar memperhatikan tingkat kebutuhan karyawannya. Kinerja yang tinggi dapat tercipta apabila karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Dengan demikian karyawan mendapatkan apa yang diperolehnya dan dengan kinerjanya yang tinggi tersebut perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang diinginkan.

Penjelasan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian (Syahropi, 2016) yang mengatakan bahwa semangat cukup berdampak positif oleh kinerja karyawan. Pada penelitian ini semangat kerja merupakan variabel yang memediasi antara konflik dengan kinerja dengan kata lain bahwa kinerja akan ditunjang oleh karyawan jika karyawan mampu mengendalikan konflik sehingga akan berdampak kepada semangat kerja. Begitu pula halnya di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sangat memperhatikan kinerja para karyawannya namun, berdasarkan survei awal menunjukkan bahwa Karyawan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami Penurunan semangat kerja karena konflik yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena adanya konflik kerja yang terus menerus membuat suasana lingkungan kerja tidak kondusif, turunya semangat kerja, cenderung masuk kerja tidak pada waktunya, pulang sebelum waktunya,

lambatnya menyelesaikan pekerjaan. Adanya rasa kurang nyaman saat melakukan pekerjaan. Kurangnya rasa saling memiliki antar departemen/bagian sehingga dalam pelaksanaan kegiatan apapun mereka hanya terfokus pada tugas masing-masing. Dengan demikian benturan antar kepribadian akan terjadi dan perselisihan-perselisihan kecil tersebut akan menimbulkan konflik yang besar nantinya.

KAJIAN LITERATUR

Kinerja

Menurut (Elizar & Tanjung, 2018) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut (Syahropi, 2016) kinerja adalah kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama kearah tercapainya tujuan perusahaan dengan adanya semangat kerja yang dimiliki karyawan.

Menurut (Siagian & Khair, 2018) kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang berikan organisasi pada priode tertentudan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.

Menurut (Arianty, 2014) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran

serta tingkat motivasi seorang pekerja

Sedangkan Menurut (Jufrizen, 2018) kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan ataupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan tujuan mencapai hasil kerja. Dengan adanya hasil kerja maka kinerja karyawan tersebut bisa dikatakan berhasil..

Konflik

Menurut (Robbins & Judge, 2014) mengemukakan bahwa konflik adalah sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negative, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama

Menurut (Mangkunegara, 2013) bahwa konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memproleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan..

Menurut (Goncalves et al., 2016) menguraikan konflik sebagai adanya perbedaan dalam persepsi dua atau lebih kelompok dan pada dasarnya konflik dapat dianggap sebagai aset yang merangsang timbulnya kreativitas dan ketidaktergantungan serta inovasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konflik adalah merupakan pertentangan antara individu, antara kelompok dan antara organisasi yang disebabkan adanya ketidakcocokan suatu kondisi yang

dialami oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan, status, sikap, penilaian, atau pandangan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Semangat Kerja

Menurut (Seprima, 2019) semangat kerja merupakan suatu keadaan psikologis yang menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Sedangkan menurut (Siswanto, 2011) semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan

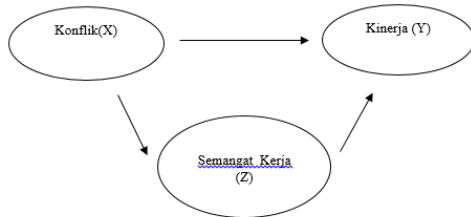
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan suatu keadaan psikologis yang bersifat positif yang menimbulkan kesenangan dan mendorong seorang karyawan dalam bekerja untuk meningkat kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan jumlah 695 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan daftar pernyataan (kuesioner). Teknik analisis data

menggunakan Partial Least Square (SmartPLS).

Kerangka berpikir ini bertujuan untuk mengemukakan hubungan atau keterkaitan suatu konsep dengan konsep lain sebagaimana yang dimaksud di dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut: terdapat pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan. terdapat pengaruh konflik terhadap semangat kerja. terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan. terdapat pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

HASIL

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variable konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan rentabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indicator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak valid yakni jika nilai kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid). Hasil menunjukkan bahwa nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid). Analisis model structural

(*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yg perlu dianalisis dalam model structural yakni, koefisien determinasi (R-Square) dan pengujian hipotesis. Koefisien determinasi (*R-Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu model.

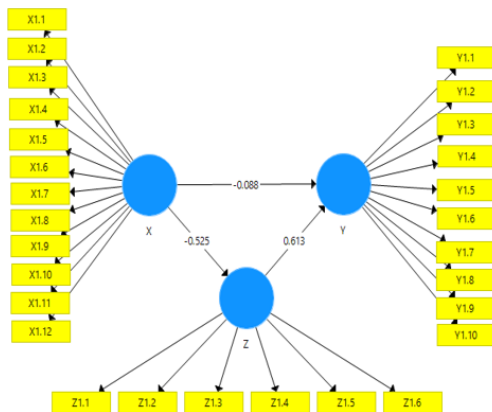
Tabel 1. R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Y	0.440	0.427
Z	0.279	0.267

Sumber: Pengolahan data (SmartPLS)

Berdasarkan table diatas diperoleh hasil pengaruh variabel dari pengujian nilai R-square pada Tabel 1 adalah sebagai berikut: (1) R-Square Adjusted Model Jalur I = 0.440. Artinya kemampuan variabel Y (kinerja karyawan) dalam menjelaskan Z (semangat kerja) adalah sebesar 42,7 % dengan demikian model tergolong moderate (sedang); dan (2) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0.279. Artinya kemampuan variabel Y (kinerja karyawan) dan Z (semangat kerja) dalam menjelaskan X (konflik adalah sebesar 26,7 % dengan demikian model lemah (buruk).

Dalam pengujian hipotesis terdapat dua tahapan pengujian, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar 1. Berikut



Gambar 1. Koefisien Jalur
 Sumber: Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara).

Jika nilai probabilitas (P-Values) < 0,05 maka H0 ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P-Values) > 0,05 maka H0 diterima (pengaruh variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan).

Tabel 2. Pengaruh Langsung

	Original Sample	P-Values
X → Y	-0.410	0.024
X → Z	-0.525	0.009
Z → Y	0.613	0.000

Sumber: Pengolahan data (SmartPLS)

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 2. memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain: (1) X terhadap Y : Koefisien jalur = -0.410 dan P-Value = 0.024 (< 0.05), artinya, pengaruh X (konflik) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan; (2) X terhadap Z : Koefisien jalur = 0.525 dan P-Value = 0.009 (< 0.05), artinya, pengaruh X (konflik) terhadap Z (semangat kerja) adalah positif dan signifikan; dan (3)

Z terhadap Y : Koefisien jalur = 0.613 dan P-Value = 0.000 (< 0.05), artinya, pengaruh Z (semangat kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample	P-Values
X → Z → Y	-0.322	0.032

Sumber: Pengolahan data (SmartPLS)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada Tabel 4.13 pengaruh tidak langsung X->Z->Y adalah -0.322, dengan P-Values 0.032 < 0.05 (signifikan), maka Z (semangat kerja) memediasi pengaruh X (konflik) terhadap Y (kinerja karyawan).

PEMBAHASAN

Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Chendikia et al., 2016) didapatkan bahwa variabel konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. apabila tidak ada konflik kerja yang terjadi pada lingkungan kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat dan sebaliknya jika konflik kerja pada lingkungan kerja sering terjadi maka membuat kinerja karyawan dapat menurun.

Selain itu dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Chendikia et al., 2016) dan (Ramadhan et al., 2018) yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Konflik terhadap Semangat Kerja

Menurut (Syaifuddin, 2016) Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan pada PT. Omega Mas Pasuruan dipengaruhi oleh konflik kerja. PT. Omega Mas Pasuruan merupakan salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang mempekerjakan karyawan dalam jumlah cukup besar..

Selain itu dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Syaifuddin, 2016)(Mangkunegara, 2017) yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh terhadap semangat kerja.

Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja

Semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi.

Hasil pengujian sebelumnya memperlihatkan bahwa pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan juga ditemukan positif dan signifikan pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Hasil tersebut berarti bahwa: (1) Nilai yang positif mengindikasikan bahwa jika semangat kerja meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat; (2) Nilai yang signifikan mengindikasikan bahwa mengelola semangat kerja cukup berarti mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

Dengan demikian hal ini sejalan dengan pendapat dilakukan (Hartati, 2017); (Fitria et al., 2019); (Syahropi, 2016); yang menyatakan terdapat pengaruh antara variabel semangat kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Konflik terhadap Kinerja melalui Semangat Kerja

Berdasarkan beberapa teori-teori yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan dipengaruhi oleh konflik melalui semangat kerja. Artinya, semakin berkurangnya konflik maka akan semakin bertambah atau meningkatnya Semangat Kerja karyawan.

Jika Semangat Kerja karyawan bertambah atau meningkat dalam bekerja maka akan menunjukkan bahwa kinerja karyawan tersebut baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan semangat kerja sebagai mediasi. Responden pada penelitian ini berjumlah 87 karyawan, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan, Terdapat pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, Terdapat pengaruh Konflik terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, Terdapat pengaruh yang signifikan antara Semangat Kerja terhadap Kinerja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, dan Terdapat pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Semangat Kerja di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Dengan kata lain Semangat Kerja memang berperan sebagai mediator.

DAFTAR PUSTAKA
BUKU

Mangkunegara, A. P. (2013). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.

INTERNET

Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(2), 144–150.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.189>

Chendikia, D. B., Utami, h, N., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 143–145.

JURNAL

Aisyah, S., Astuty, W., & Hafsah, H. (2019). PENGARUH KOMITE AUDIT DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENGENDALIAN INTERN PT.

INALUM. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Kontemporer (JAKK)*, 2(1), 81-98.

Hafsah, H., & Ramadhani, F. (2021). Analisis Penerapan Perencanaan Pajak Atas Biaya Kesejahteraan Karyawan. *LIABILITIES (JURNAL PENDIDIKAN AKUNTANSI)*, 3(3), 146-157.

Ritonga, P., & Hafsah, H. (2018). PENGEMBANGAN DAN MODEL PEMBELAJARAN MATA KULIAHPENGANTAR AKUNTANSI BERBASIS KKNI DAN PEMANFAATAN KONTEN DOKUMEN. *Kumpulan Penelitian dan Pengabdian Dosen*, 1(1).