

Peran Manajemen Konflik terhadap Performansi Kerja dan Produktivitas Organisasi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat

Authors:

Granit Agustina¹
Feby Febrian²

Affiliation:

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Winaya Mukti,
Bandung, Indonesia

Corresponding Author:

Granit Agustina

Emails:

granit82.GA@gmail.com¹

Article History:

Received: September 25th, 2020

Revised : January 3rd, 2021

Accepted: November 6th, 2022

How to cite this article:

Agustina, G., & Febrian, F.
(2022). Peran Manajemen
Konflik terhadap Performansi
Kerja dan Produktivitas
Organisasi pada Dinas
Pariwisata dan Kebudayaan
Provinsi Jawa Barat. *Organum:
Jurnal Saintifik Manajemen
dan Akuntansi*, 5(1), 96-106.
doi:

<https://doi.org/10.35138/organum.v5i1.107>

Journal Homepage:

<http://ejournal.winayamukti.ac.id/index.php/Organum/index>

Copyright:

© 2022. Published by
Organum: Jurnal Saintifik
Manajemen dan Akuntansi.
Faculty of Economics and
Business. Winaya Mukti
University.



Abstract. West Java Province has the potential for good community economic growth through the empowerment of its government and private organizations. This empowerment is carried out because every organization often experiences obstacles and challenges related to performance and productivity conflicts in carrying out their activities. This research aims to determine the role of conflict management, work performance, and organizational productivity in the Department of Tourism and Culture of West Java. The research method used quantitative and Path analysis. Sampling was done by purposive sampling technique on the Department of Tourism and Culture of West Java Province employees, amounting to 67 of a population of 200 people. The study's results indicate that conflict influences work performance and productivity in the organization. Partially, organizational productivity dominated over work performance. Conflict often weakened a person's performance and reduced organizational productivity so that it might be appropriately handled.

Keywords: Conflict; work performance; organization productivity.

Abstrak. Provinsi Jawa Barat memiliki potensi pertumbuhan ekonomi masyarakat yang baik melalui pemberdayaan organisasinya, baik itu organisasi pemerintah maupun swasta. Pemberdayaan tersebut dilakukan karena setiap organisasi sering kali mengalami hambatan dan tantangan yang berkaitan dengan konflik kinerja dan produktifitas dalam menjalankan aktivitasnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran manajemen konflik, performa kerja, dan produktivitas organisasi di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif dengan analisis Path. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* kepada para pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat yang berjumlah 67 dari populasi 200 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik memiliki pengaruh terhadap performa dan produktivitas kerja dalam organisasi. Secara parsial produktivitas organisasi lebih mendominasi dibandingkan performa kerja. Konflik sering kali melemahkan kinerja seseorang dan mengurangi produktivitas organisasi sehingga harus dapat diatasi dengan baik.

Kata Kunci: Konflik; performansi kerja; produktivitas organisasi.

Pendahuluan

Efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh individu sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Manusia merupakan sumber daya yang umum bagi semua organisasi, dimana setiap manusia memiliki

karakteristik dan perbedaan masing-masing, seperti keunikan, persepsi, kepribadian, dan pengalaman hidup. Manusia memiliki latar belakang yang berbeda satu sama lain, seperti kemampuan belajar, daya ingat, perbedaan etnis, dan watak serta karakter dari setiap individu dalam sebuah organisasi. Kita telah melihat pergeseran dan perubahan yang terjadi dari era kelompok kerja yang bagian terbesar terdiri dari pria dalam usia menengah kepada suatu era yang penuh dengan keanekaragaman yang mana salah satunya adalah kelompok kerja wanita sudah mendominasi di berbagai sektor lingkungan kerja dalam suatu organisasi.

Pada awal tahun 2019, percepatan pengembangan produktivitas sumber daya manusia sebagai faktor kelompok kerja dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat esensial dalam mengatasi berbagai dampak globalisasi yang terus berubah dari waktu ke waktu. Perubahan ini menuntut kesiapan mental guna menghadapi berbagai perubahan yang begitu cepat seiring proses evolusi yang terjadi dewasa ini. Perkembangan teknologi yang tidak terpisahkan dalam kehidupan manusia ini menuntut organisasi serta sumber daya manusia yang ada di dalamnya merespons keberadaannya. Dengan begitu kesiapan sumber daya manusia dalam merespons perkembangan tersebut sangat dibutuhkan untuk mewujudkan organisasi pekerja yang berkualitas dan memiliki daya saing.

Di sisi lain ketidaksiapan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul sebagai arus perubahan dapat menyebabkan terjadinya peningkatan eskalasi konflik pada manusia dan organisasi itu sendiri. Berdasarkan penelitian eskalasi konflik secara kasat mata memang tidak terlihat, tetapi dalam beberapa periode waktu pertentangan antara individu dengan individu lainnya akan bermunculan baik secara langsung

maupun tidak langsung. Konflik tersebut diantaranya, seperti persaingan sesama rekan kerja pada dinas atau organisasi, walaupun konflik tersebut tidak besar akan tetapi konflik tersebut ada. Penyebab yang paling mendasar terjadinya konflik yaitu ketidakharmonisan lingkungan tempat kerja. Sebagai upaya menyikapi permasalahan tersebut organisasi tentu harus menyiapkan manajemen konflik sebagai upaya agar tidak merembetnya pada produktivitas kinerja. Wahyuni (2019) mengatakan bahwa manajemen konflik baik itu internal maupun eksternal sangat memengaruhi produktivitas di dalam organisasi.

Tidak dipungkiri dalam kehidupan sehari-hari, konflik merupakan suatu hal yang mendasar dan esensial. Walaupun begitu konflik mempunyai kekuatan yang membangun karena adanya variabelnya yang bergerak secara dinamis (Rusdiana, 2019:162). Dengan demikian organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga stabilitas dengan cara menyesuaikan dengan situasi dan kondisi serta mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi melalui analisis terhadap kekuatan, kelemahan, kesempatan, serta antisipasi dari berbagai ancaman. Melalui upaya tersebut potensi konflik dalam sebuah organisasi dapat ditangani dengan baik terutama dalam hal keharmonisan di lingkungan tempat kerja.

Dalam situasi yang penuh dengan kompetisi yang tinggi dan percepatan perubahan dewasa ini, setiap manusia memiliki dan memegang peranan yang sangat penting dan dominan dalam berbagai aktivitas pada sebuah organisasi. Peranan manusia dalam organisasi tersebut tentu membutuhkan parameter penilaian sebagai upaya mengukur kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Yuwana (2009) mengatakan bahwa terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas. Artinya, produktivitas kinerja disebabkan oleh penilaian kinerja, walaupun selebihnya

produktivitas juga dipengaruhi oleh variabel lain, seperti kecerdasan emosional, insentif/bonus, kesehatan, dan lain-lain. Oleh karena itu, jika sebuah organisasi ingin menjaga tingkat performansi dan produktivitas, maka organisasi harus memiliki keunggulan tertentu untuk dapat bersaing melalui strategi penerapan manajemen konflik pada sebuah organisasi.

Kurniawati et al. (2020) mengatakan bahwa konflik kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lanjutnya, semakin baik konflik kerja maka kualitas laporan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) semakin meningkat. Menurut Torang (2016:74), kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan dan berlaku dalam organisasi. Perubahan dan perbedaan yang terjadi dalam organisasi seringkali menimbulkan berbagai perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan dan pemikiran-pemikiran yang menyebabkan timbulnya gesekan antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya. Hal ini sangat berpengaruh terhadap performansi kerja dan tingkat produktivitas organisasi sehingga menyebabkan optimalisasi tidak mencapai tujuan yang maksimal dan cenderung dapat melemahkan kinerja secara keseluruhan. Besarnya nilai R square antara konflik dan performance adalah 0,3913 yang artinya terdapat pengaruh konflik terhadap performance. Besarnya nilai R square antara konflik dan produktivitas adalah 0,3986 yang artinya terdapat pengaruh konflik terhadap produktivitas. Besarnya nilai R square antara performance dan produktivitas adalah 0,3027 yang artinya terdapat pengaruh performance terhadap produktivitas.

Penelitian ini bertujuan untuk mencari model pengembangan organisasi

melalui peran manajemen konflik dan performansi kerja melalui produktivitas organisasi pada instansi pemerintah atau swasta, sehingga diharapkan mampu menumbuhkan jiwa produktivitas dalam bekerja. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menemukan model baru dalam pembelajaran manajemen sumber daya manusia dan manajemen konflik sehingga menjadi masukan bagi instansi tertentu. Lalu, dikembangkan dengan *scope* yang lebih luas sehingga menjadi salah satu solusi terhadap masalah peningkatan performa kerja dan produktivitas organisasi di Indonesia.

Konflik

Kurniawati et al. (2020) mengatakan bahwa konflik kerja yang dapat diatasi serta diminimalisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan pada kantor di PT PLN (Persero) Rayon Masamba. Fungsi konflik kerja yang terjadi secara teratur akan mengoptimalkan dan meningkatkan tingkat kualitas kinerja karyawan yang terukur dan terintegrasi secara baik pada PT PLN (Persero) Rayon Masamba. Konflik dalam kehidupan sehari-hari merupakan suatu hal yang mendasar dan esensial. Dengan begitu konflik mempunyai kekuatan yang membangun karena adanya variabel yang bergerak bersamaan secara dinamis (Rusdiana, 2019:162)

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih saling bertentangan perihal pendapat maupun tujuan. Selain itu, soal alokasi sumber daya yang terbatas dalam organisasi dapat menimbulkan konflik antarindividu maupun antarkelompok. Konflik tidak terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Löhr et al. (2017: 3-4) mengatakan bahwa integrasi manajemen konflik sistem dalam desain proyek dimaksudkan untuk mendukung anggota proyek dalam mengembangkan peningkatan keterampilan komunikasi

dan kompetensi konflik untuk memfasilitasi yang konstruktif dan lingkungan kerja yang sukses dan untuk memberikan dukungan seandainya timbul konflik. Sejalan dengan pendapat di atas Walangantu et al. (2018:80) mengatakan bahwa konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap masyarakat, bahkan tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik baik itu antaranggota atau dengan kelompok masyarakat lainnya. Konflik ini hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri. Menurut Wong et al. (2017:126) dengan mengembangkan budaya diharapkan mampu mengelola konflik dengan kooperatif yang akan mendorong pembelajaran dalam meningkatkan kinerja.

Menurut Kilman dan Thomas dalam Rusdiana (2019:162) konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Konflik yang ada di dalam organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian (Rusdiana, 2019:162). Penelitian tersebut berpendapat bahwa tantangan merupakan dasar pengembangan mekanisme untuk mengidentifikasi dan mengelola konflik yang terjadi ketika organisasi dengan budaya yang berbeda, dengan mencoba untuk berkoordinasi secara efektif.

Menurut Cogburn et al. (2014:1) & Fan et al. (2018) konflik tenaga kerja berakar pada hubungan kerja. Ketika konflik terjadi karena konflik antara pemberi kerja dan karyawan bergabung, mereka sebagian besar dapat diselesaikan oleh dua pihak yang terlibat sendiri atau melalui pihak ketiga sebagai mediator. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati et al. (2020) mengatakan bahwa konflik kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik konflik kerja maka kualitas laporan kinerja

karyawan di PT PLN (Persero) semakin meningkat. Penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini, bedanya hanya secara spesifik akan meningkatkan kinerja dikarenakan konflik apabila tuntutan kerja dan mampu menguasai pekerjaan yang telah diberikan oleh instansi dengan baik. Dengan begitu penelitian ini memiliki kontribusi dalam meningkatkan kualitas kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, kinerja pegawai selalu menjadi perhatian penting bagi organisasi (Kelidbari et al., 2011). Sejalan dengan pendapat tersebut Agustina et al. (2020) mengatakan bahwa kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan kondisi stres kerja yang meliputi stres individu yang disebabkan oleh tempat kerja dan stres organisasi yang berasal dari diri sendiri.

Performansi Kerja

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Torang, 2016:74). Performansi kerja individu dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari hasil kerja secara nyata sebagai indikator keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Nadler dalam Wahyudi (2011:68) menyatakan bahwa performansi kerja adalah hasil kerja sebagai gambaran pekerjaan (*labeled as job*) yang telah dilakukan di dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai pondasi utama suatu organisasi karena aspek-aspek yang menjadi dasar dalam dasar yang memengaruhi peningkatan kinerja harus dikaji secara kritis oleh organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Abbas & Yaqoob, 2009). Dengan demikian,

performansi kerja identik dengan hasil kerja.

Individu dan kelompok akan menentukan peringkat keefektifan organisasi. Performansi kerja yang sesuai dengan ketentuan organisasi akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Syamsuddin dalam Torang (2016:75) menemukan tiga faktor yang dapat memengaruhi kinerja (*performance*) individu atau organisasi yaitu keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan. Penelitian yang dilakukan oleh Yuwana (2009) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas. Artinya, produktivitas disebabkan oleh adanya penilaian kinerja, selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, seperti kecerdasan emosional, insentif/bonus, kesehatan, dan lain-lain. Dengan demikian, produktivitas menjadi penting artinya bagi organisasi.

Produktivitas

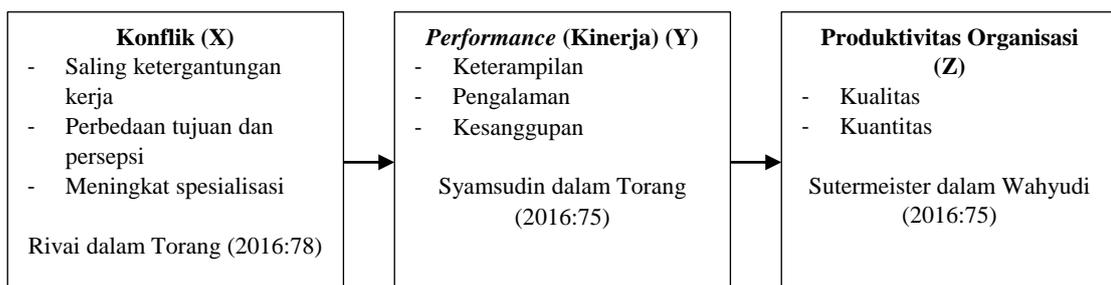
Produktivitas merupakan ukuran kuantitas dan kualitas kerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya (bahan, teknologi, informasi dan kinerja manusia) (Sutermeister dalam Wahyudi, 2011:75). Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Sedangkan produktivitas yang mengacu pada perilaku dapat dikatakan sebagai sikap mental yang selalu berusaha berkembang (Fatah dalam Wahyudi, 2011:75). Secara kuantitas produktivitas

(*productivity*) merupakan rasio antara hasil produksi dengan masukan (Samelson dan Nordhaus, 1990; Stooner dan Freeman, 1992; dalam Wahyudi (2011:75).

Menurut De Sivatte et al, (2015), bahwa produktivitas pada budaya yang berharga adalah budaya yang menambah nilai ekonomi bagi organisasi (Barney, 1986). Penelitian Wahyuni (2019) mengenai pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja karyawan (studi kasus pada rumah jahit K'-ONK (RJK) di Kabupaten Pamekasaan) menunjukkan bahwa manajemen konflik eksternal maupun manajemen internal memengaruhi produktivitas di dalam organisasi. Tidak hanya memengaruhi di dalam organisasi, tetapi juga esensinya berupa menjaga harmonisasi antara setiap pegawainya. Hal ini berarti bahwa meskipun dilihat dari segi kuantitas tidak terjadi suatu peningkatan, tetapi jika dilihat dari segi mutu akan menunjukkan peningkatan. Jika dilihat dari segi mutu menunjukkan peningkatan, maka berarti terjadi juga peningkatan produktivitas. Dengan demikian produktivitas organisasi sebagai indikasi keberhasilan atau kegagalan dalam menghasilkan suatu produk berupa barang atau jasa secara kuantitas dan kualitas dengan pemanfaatan sumber-sumber yang tepat memiliki arti yang sama dengan pendekatan strategi.

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran, hipotesis dalam penelitian ini adalah manajemen konflik berpengaruh terhadap performansi kerja dan produktivitas organisasi.

Gambar 1



Metode Penelitian

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai yang berada di Lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling* atau teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017:25). Ukuran sampel paling minimum adalah 30. Dalam penelitian ini jumlah populasi 200 dengan menggunakan teknik Slovin dan kemudian diperoleh sampel berjumlah 66,67 dibulatkan menjadi 67 orang pegawai. Demikian juga dengan wawancara secara langsung dilakukan dengan sampel berjumlah 2-3 orang diantaranya dengan Bapak Budi yang terdapat pada Lampiran (Gambar 1 & 2) yang ditugaskan untuk mendampingi dalam observasi dan penyebaran kuesioner.

Pengambilan data dilakukan dengan teknik observasi (pengamatan), wawancara, kuesioner secara alamim (*natural setting*), dan data sekunder. Dalam pengambilan data dilakukan melalui pengumpulan laporan-laporan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Di samping itu juga dilakukan dengan membaca buku-buku teks, catatan kuliah, makalah-makalah, bahan seminar, dan lain-lain.

Model pembelajaran yang dijadikan sebagai bahan penelitian adalah model pembelajaran praktik lapangan (*Field Based Learning*). Terdapat beberapa tindakan yang digunakan dalam model ini, yakni merancang pelaksanaan pembelajaran manajemen konflik, performansi kerja, dan produktivitas organisasi, serta menyiapkan instrumen penelitian berupa lembar observasi. Dalam melaksanakan proses *Field Based Learning* terdapat beberapa aktivitas, meliputi (1) membuat kumpulan konflik, (2) mengumpulkan informasi (memberikan materi dasar, diskusi ringkas, dan pandangan atas praktik yang dilaksanakan), (3) membuat *business*

plan dari mulai konsep, tujuan, performansi kerja dan produktivitas, (4) melakukan konsultasi progres kegiatan yang dilakukan, (5) menilai perkembangan tugas, (6) melaksanakan kegiatan/presentasi hasil praktek dan jasa yang dibuat, (7) melakukan penilaian dan memberikan *feedback*, dan (8) melaksanakan evaluasi terhadap penerapan manajemen konflik yang sudah dilaksanakan.

Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif. Dalam penelitian ini ukuran sampel ditentukan oleh uji statistik yang akan digunakan. Uji statistik yang digunakan yaitu analisis jalur (Path Analysis), dimana koefisien jalur pada dasarnya adalah koefisien korelasi. Dengan demikian ukuran sampel minimal untuk analisis jalur ini dapat ditentukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$N = N / 1 + Ne^2$$

n = ukuran sampel

N = Jumlah Populasi

e = persen kelonggaran ketidak telitian karena alasan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan.

Validitas sebuah alat ukur ditunjuk dari kemampuannya untuk mengukur apa yang harus diukur. Demikian juga dengan kuesioner penelitian pada lampiran (Tabel 1), instrumen tersebut harus benar-benar mampu mengukur besarnya nilai variabel yang diteliti dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment*. Dalam uji reliabilitas pada dasarnya yaitu untuk mengukur sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relatif sama meskipun tetap ada toleransi bila terjadi perbedaan. Metode yang digunakan *Alpha Cronbach*. Kemudian dilanjutkan dengan

menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis. Sedangkan, untuk meneliti pengaruh di antara variabel penelitian terhadap konflik, performansi kerja, dan produktivitas organisasi di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan analisis jalur (*Path Analisa*). Adapun rumus korelasi *product moment* adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\} \{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Koefisien determinasi (Kd) yaitu suatu bilangan yang besarnya dinyatakan dalam % yang menunjukkan rumus

$$Kd = (r)^2 \times 100\%$$

Kd = Koefisien determinasi

r = Koefisien product moment

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa variabel konflik skor rata-rata 230 atau persentase rata-rata 68% dapat dinyatakan setuju. Demikian juga dengan kuesioner penelitian pada lampiran (Tabel 2) dapat disimpulkan bahwa variabel konflik skor rata-rata 252 atau persentase rata-rata 75% dapat dinyatakan setuju. Demikian juga dengan kuesioner penelitian pada lampiran (Tabel 3) dapat disimpulkan bahwa variabel produktivitas organisasi skor rata-rata 239 atau persentase rata-rata 71% dapat dinyatakan setuju. Berdasarkan perhitungan uji validitas diketahui bahwa untuk semua item pertanyaan semuanya valid, karena nilai korelasinya lebih besar dari 0,3 dapat dilihat pada lampiran (Tabel 4 dan Tabel 5). Demikian juga dengan kuesioner penelitian pada lampiran (Tabel 6) bahwa nilai reliabilitas dari variabel tersebut memberikan indikasi bahwa keandalan koesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori

berkolerasi kuat karena nilai reliabilitasnya lebih besar dari 0,7. Demikian juga dengan hasil perhitungan statistik pada lampiran (Tabel 7). Demikian juga dengan kuesioner penelitian pada lampiran (Table 8) bahwa hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa koefisien jalur secara parsial antara konflik (X) dengan performansi (Y) sebesar 0,4610, performansi (Y) dengan produktivitas (Z) sebesar 0,2807 dan konflik (X) terhadap produktivitas (Z) sebesar 0,5240. Hasil pengujian statistik diperoleh koefisien jalur antara konflik terhadap performansi sebesar 0,4610 dengan nilai thitung > ttabel dan nilai $p < 0.05$ yang artinya Tolak H_0 : Terdapat pengaruh konflik terhadap performansi. Besarnya nilai R^2 atau R Square antara konflik dan performansi adalah sebesar 0,3913 yang artinya terdapat pengaruh konflik terhadap performansi sebesar 39.13%. Besarnya nilai R^2 atau R Square antara konflik dan produktivitas adalah sebesar 0,3986 yang artinya terdapat pengaruh konflik terhadap produktivitas sebesar 39.86%. Besarnya nilai R^2 atau R Square antara performansi dan produktivitas adalah sebesar 0,3027 yang artinya terdapat pengaruh konflik terhadap produktivitas sebesar 30.27%.

Pembahasan Pengaruh Konflik terhadap Performansi Kerja

Berdasarkan teori yang disampaikan Thomas (1992), dimana pada tahap akhir dari proses terjadinya konflik akan menunjukkan hasil dari jalinan aksi-reaksi antarpihak-pihak yang berinteraksi, yaitu menghasilkan konsekuensi terjadinya konflik yang berupa konflik fungsional atau konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah semua jenis konflik yang dapat mendukung sasaran organisasi/perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya. Akan tetapi, konflik disfungsional justru dapat menghambat

atau merintang organisasi/ perusahaan dalam memperbaiki kinerjanya. Penelitian ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja seseorang ketika terjadinya konflik. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniawati et al. (2020) mengatakan bahwa konflik kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, semakin baik konflik kerja maka kualitas laporan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) semakin meningkat. Penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini, tetapi secara spesifik penelitian ini akan meningkatkan kinerja dikarenakan konflik apabila tuntutan kerja dan mampu menguasai pekerjaan yang telah diberikan oleh instansi dengan baik. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kontribusi dalam meningkatkan kualitas kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi.

Pengaruh Performansi terhadap Produktivitas

Hasil pengujian statistik diperoleh koefisien jalur antara performansi terhadap produktivitas sebesar 0,2807 dengan dengan nilai thitung > ttabel dan nilai $p < 0.05$ yang artinya ditolak H_0 : terdapat pengaruh performansi terhadap produktivitas. Hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan Robert & Jackson (2009) tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu agar dapat mencapai produktivitas yang baik pada sebuah organisasi serta Laehan dan Wexley dalam Sedarmayanti mengungkapkan bahwa produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi singkat tersebut dapat diketahui bahwa karyawan maupun individu yang melakukan pekerjaannya dengan baik dan selalu berusaha meningkatkan perbaikan dalam bekerja, maka karyawan tersebut mempunyai produktivitas yang tinggi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Yuwana (2009) tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai (studi kasus pada Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Simalungun), bahwa terdapat pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas yang berarti bahwa produktivitas disebabkan oleh adanya penilaian kinerja, selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, seperti kecerdasan emosional, insentif/bonus, kesehatan, dan lain-lain.

Pengaruh Konflik terhadap Produktivitas

Hasil pengujian statistik diperoleh koefisien jalur antara konflik terhadap produktivitas sebesar 0,5240 dengan nilai thitung > ttabel dan nilai $p < 0.05$ yang artinya ditolak H_0 : terdapat pengaruh konflik terhadap produktivitas. Hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan Chikmawati (2018) yang mengatakan bahwa konflik dapat bersifat negatif (merugikan) tetapi sekaligus dapat pula bersifat positif (menguntungkan), tergantung bagaimana mengelolanya. Dampak dari konflik yang bersifat positif, yakni: (1) organisasi menjadi lebih dinamis, (2) sebagai pengalaman berharga, (3) pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan, (4) melahirkan pribadi yang kreatif, kritis, dan inovatif, (5) menumbuhkan sikap toleransi. Sedangkan, secara negatif konflik dapat mengakibatkan: (1) komunikasi organisasi terhambat, (2) kerja sama organisasi menjadi terhalang, (3) aktivitas produksi dan distribusi terganggu, (4) memunculkan saling curiga, salah paham, dan intrik, (5) individu yang berkonflik merasakan cemas, stres, apatis, dan frustasi, (6) stres yang berkepanjangan menyebabkan orang yang sedang berkonflik akan menarik diri dari pergaulan dan mangkir dari pekerjaan. Konflik dalam suatu organisasi berupa ketidakharmonisan antara sesama pegawai harus dapat diatasi. Seperti penelitian yang dilakukan Wahyuni (2019) mengenai pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja karyawan (studi kasus pada rumah jahit K'-ONK (RJK) di

Kabupaten Pamekasaan) menunjukkan bahwa baik manajemen konflik eksternal maupun internal memengaruhi produktivitas di dalam organisasi. Tidak hanya memengaruhi saja, tetapi juga dapat menjaga harmonisasi antara setiap pegawainya.

Kesimpulan

Konflik yang terdapat di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat secara umum berada pada kategori baik, artinya para pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat dapat menjaga harmonisasi lingkungan tempat dimana mereka bekerja. Performansi kinerja di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat secara umum berada pada kategori baik, artinya para pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat memiliki keterampilan sesuai dengan tuntutan kerja dan menguasai pekerjaan yang telah diberikan oleh instansi dengan baik. Produktivitas organisasi di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat secara umum berada pada kategori baik, artinya para pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat memiliki kesempatan berinisiatif untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan dan dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan pimpinan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh konflik terhadap performansi, terdapat pengaruh performansi terhadap produktivitas, terdapat pengaruh konflik terhadap produktivitas, secara bersama-sama konflik memberikan pengaruh positif terhadap performansi dan produktivitas organisasi di lingkungan Dinas Dinas pariwisata dan kebudayaan Provinsi Jawa Barat. Secara parsial produktivitas organisasi lebih dominan dibandingkan dengan performansi kinerja.

Implikasi dari penelitian ini yaitu menempatkan produktivitas organisasi sebagai kontrol organisasi untuk manajemen konflik dan meningkatkan kinerja pegawai. Keberhasilan organisasi memenuhi tanggung jawabnya serta adanya manajemen konflik sebagai sumber daya penting bagi kinerja pegawai. Penjelasan tentang manajemen konflik dan kinerja pegawai secara teori dapat diperoleh melalui indikasi adanya produktivitas organisasi yang tinggi. Saran bagi penelitian lebih lanjut dengan variabel penelitian yang sama dalam dilakukan pada organisasi atau institusi yang berbeda. Dilakukan penelitian dengan menambahkan variabel-variabel penelitian yang lainnya. Penelitian lebih lanjut ditingkatkan dengan penelitian mengenai perilaku turnover pada organisasi yang sama atau berbeda dengan skop yang lebih luas lagi pada tingkat nasional atau internasional.

Daftar Pustaka

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of Leadership on Employee Performance Development in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292. Diakses dari <http://pu.edu.pk/images/journal/pesr/PDF-FILES/8%20ABBAS%20Effect%20of%20Leadership%20Development.pdf>
- Agustina, G., Ahmadi, R. S., Suryani, H., Darmawan, A., & Febrian, F. (2020). The Effect of Individual and Organizational Stressor on the Employees Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 475-483. doi: <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR200804>
- Chikmawati, Z. (2018). *Pengaruh Konflik terhadap Produktivitas Karyawan (Merugikan Sekaligus*

- Menguntungkan*). Seminar Nasional dan Call for Paper Sustainable Competitive Advantage (SCA) 8 Purwokerto, Vol. 8 No. 1. Diakses dari <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/1215>
- Cogburn, J. D., Battaglio, R. P., & Bradbury, M. D. (2017). Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 17(4), 498-530. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-17-04-2014-B005>
- De Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The impact of work-life culture on organizational productivity. *Personnel Review*, 44(6), 883-905. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0226>
- Fan, H., Dong, Y., Hu, D. and Luo, L. (2018). Do labour unions mitigate labour conflicts in China's manufacturing firms? Evidence from the China employer-employee survey. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 470-486. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2017-0116>
- Kelidbari, H.R., Dizgah, M.R., & Yusefi, A. (2011). The relationship between organizational commitment and job performance of employees of Guilan Province social security organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(6), 555.
- Kurniawati., Kusdianto, I., & Muhani, P. M. (2020). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pt Pln (Persero) Rayon Masamba Kabupaten Luwu Utara. *E-Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia UMP*, 1-11. Diakses dari <http://repository.umpalopo.ac.id/585/>
- Löhr, K., Graef, F., Bonatti, M., Mahoo, H. F., Wambura, J., & Sieber, S. (2017). Conflict management systems for large scientific research projects. *International Journal of Conflict Management*, 28(3), 322-345. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCM-04-2016-0022>
- Robert L. Mathis, John H. Jackson. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusdiana. (2019). *Manajemen Konflik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally
- Torang, S. (2016). *Organisasi & Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. (2011). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, U., & Hasaniyah, A. (2019). Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Jahit K'-ONK (RJK) di Kabupaten Pamekasan). *J-MACC: Journal of Management and Accounting*, 2(1), 27-41. Diakses dari <http://www.e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/J-MACC/article/view/1439>
- Walangantu, A. R., Sumampouw, H. J., & Taroreh, H. S. (2018). Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian

(Persero) Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6(3). Diakses dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/20293>

Wong, A., Wei, L., Wang, X., & Tjosvold, D. (2017). Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness. *International*

Journal of Conflict Management, 29(1), 126-143. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2017-0071>

Yuwana, I. F. (2009). *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kab. Simalungun)*. (Tesis, Universitas Sumatera Utara)

Lampiran

Tabel 1

| No | Pertanyaan | % | Skor | Ket. |
|--------------------------------------|--|----|------|--------------|
| Saling ketergantungan kerja | | | | |
| 1 | Jumlah pekerjaan atau aktivitas yang dilaksanakan oleh departemen anda sangat banyak | 48 | 197 | Ragu |
| 2 | Jumlah pekerjaan atau aktivitas yang berasal dari departemen anda dan kemudian diteruskan ke departemen lain sangat banyak | 71 | 237 | Setuju |
| 3 | Jumlah aktivitas pertukaran pekerjaan dari departemen anda ke departemen lain sangat banyak. | 73 | 244 | Setuju |
| Perbedaan tujuan dan persepsi | | | | |
| 1 | Saya mencoba untuk tidak ada perbedaan pandangan | 67 | 225 | Ragu |
| 2 | Saya sepakat dengan saran-saran orang lain | 68 | 228 | Ragu |
| 3 | Saya tidak mau kompromi lebih suka menang | 68 | 228 | Ragu/Setuju |
| 4 | Saya enggan mengakui kalau saya salah | 75 | 248 | Setuju |
| 5 | Saya berupa menjamin rasa harmonis | 78 | 260 | Setuju |
| Meningkat spesialisasi | | | | |
| 1 | Saya memiliki kedalaman pekerjaan dibandingkan yang lain | 74 | 249 | Setuju |
| 2 | Cakupan pekerjaan saya lebih luas dari yang lain | 75 | 250 | Setuju |
| 3 | Langkah kerja saya lebih cepat dibandingkan yang lain | 69 | 230 | Setuju |
| 4 | Saya sering mengulangi pekerjaan | 48 | 162 | Tidak Setuju |
| JUMLAH | | | 2758 | |
| RATA-RATA | | | 68 | 230 Setuju |

Tabel 2

| No | Keterampilan | % | Skor | Ket. |
|-------------------|---|----|------|--------|
| 1 | Ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan adalah salah satu upaya saya. | 75 | 250 | Setuju |
| 2 | Saya mampu mengaplikasikan pengetahuan kerja yang saya miliki kedalam bidang pekerjaan | 78 | 261 | Setuju |
| 3 | Bidang pekerjaan saya erat kaitannya dengan datadata sehingga saya harus bekerja menggunakan komputer secara terampil | 71 | 237 | Setuju |
| 4 | Saya memiliki keterampilan sesuai dengan tuntutan kerja. | 82 | 276 | Setuju |
| 5 | Menunda pekerjaan bukanlah bagian dari sikap kerja saya | 75 | 251 | Setuju |
| Pengalaman | | | | |
| 1 | Pengetahuan yang tinggi sangat membantu saya dalam melakukan pekerjaan. | 75 | 252 | Setuju |

| | | | | |
|--------------------|---|----|------|------------|
| 2 | Kemampuan yang saya miliki masih di atas rata-rata dari karyawan yang lain. | 71 | 237 | Setuju |
| 3 | Saya dapat menguasai pekerjaan yang telah diberikan oleh Instansi dengan baik. | 81 | 270 | Setuju |
| 4 | Saya dapat menguasai peralatan kerja yang disediakan oleh Instansi. | 68 | 229 | Setuju |
| Kesanggupan | | | | |
| 1 | Tingkat pendidikan formal yang saya punyai mendukung pekerjaan saya | 77 | | Setuju |
| 2 | ilmu yang saya miliki memudahkan pekerjaan saya | 74 | 249 | Setuju |
| 3 | saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat | 77 | 259 | Setuju |
| 4 | saya bekerja dengan baik dengan rekan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan bersama | 74 | 249 | Setuju |
| JUMLAH | | | 3277 | |
| RATA-RATA | | | 75 | 252 Setuju |

Tabel 3

| No | Pertanyaan | % | Skor | Ket. |
|------------------|---|----|------|------------|
| Kuantitas | | | | |
| 1. | Saya mendapatkan kesempatan berinisiatif untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan | 76 | 255 | Setuju |
| 2. | Saya mampu mencapai target yang ditetapkan pimpinan | 71 | 237 | Setuju |
| 3. | Saya dapat memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan pimpinan | 75 | 251 | Setuju |
| 4. | Saya dapat melebihi volume pekerjaan yang telah ditetapkan pimpinan | 71 | 238 | Setuju |
| Kualitas | | | | |
| 1. | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti pada organisasi | 69 | 230 | Setuju |
| 2 | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan organisasi | 69 | 233 | Setuju |
| 3. | Saya dapat mengurangi tingkat kesalahan saya dalam bekerja pada organisasi | 73 | 243 | Setuju |
| 4. | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada organisasi | 67 | 223 | Ragu |
| JUMLAH | | | 1910 | |
| RATA-RATA | | | 71 | 239 Setuju |

Tabel 4

| No | Validitas | Keterangan |
|----|-----------|------------|
| 1 | 0.620 | Valid |
| 2 | 0.758 | Valid |
| 3 | 0.615 | Valid |
| 4 | 0.434 | Valid |
| 5 | 0.641 | Valid |
| 6 | 0.661 | Valid |
| 7 | 0.758 | Valid |

| | | |
|---|-------|-------|
| 8 | 0.555 | Valid |
|---|-------|-------|

Tabel 5

| No | Validitas | Keterangan |
|----|-----------|------------|
| 1 | 0.598 | Valid |
| 2 | 0.469 | Valid |
| 3 | 0.464 | Valid |
| 4 | 0.473 | Valid |
| 5 | 0.455 | Valid |
| 6 | 0.735 | Valid |
| 7 | 0.746 | Valid |
| 8 | 0.634 | Valid |
| 9 | 0.680 | Valid |
| 10 | 0.371 | Valid |
| 11 | 0.669 | Valid |
| 12 | 0.763 | Valid |

| No | Validitas | Keterangan |
|----|-----------|------------|
| 1 | 0.353 | Valid |
| 2 | 0.368 | Valid |
| 3 | 0.456 | Valid |
| 4 | 0.539 | Valid |
| 5 | 0.355 | Valid |
| 6 | 0.353 | Valid |
| 7 | 0.409 | Valid |
| 8 | 0.397 | Valid |
| 9 | 0.496 | Valid |
| 10 | 0.505 | Valid |
| 11 | 0.348 | Valid |
| 12 | 0.343 | Valid |
| 13 | 0.420 | Valid |

Tabel 6

| Variabel | X | Y | Z |
|--------------|------|------|------|
| Reliabilitas | 0,84 | 0,71 | 0.83 |

Tabel 7

```

OUTCOME VARIABLE:
  PRF
Model Summary
  P      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
.0002 .6256 .3913  8.2747 19.0416  1.0000 65.0000
Model
ULCI      coeff      se      t      p      LLCI
constant 50.7532  2.4173 20.9960 .0000 45.9255 55.5809
KF        .4610   .1598  2.0206 .0000  .3841  1.1805

*****
OUTCOME VARIABLE:
  PRO
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
.5502 .3027 10.5846 20.1373  2.0000 64.0000 .0003

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 10.6272  7.6266  1.3934 .1683  4.6088 25.8632
KF        .5240   .0682  2.7683 .0002  .1886  1.0838
PRF       .2807   .1403  2.0008 .0004  .3984  1.8609

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  PRO
Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
.6314 .3986 11.0736 16.2596  1.0000 65.0000 .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 24.8722  2.7964  8.8945 .0000 19.2875 30.4570
KF        .6534   .0692  3.5095 .0000  .1734  .1029
    
```

Tabel 8

| Koefisien Jalur | Nilai Koefisien Jalur | t _{hitung} | t _{tabel} | P<0,005 | Kesimpulan |
|-----------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------|--|
| P _{XY} | 0,461 | 2,020 | 1,667 | 0,000 | Tolak Ho: Terdapat pengaruh konflik terhadap performance |
| P _{YZ} | 0,280 | 2,000 | 1,667 | 0,004 | Tolak Ho: Terdapat pengaruh performance terhadap produktifitas |
| P _{XZ} | 0,524 | 2,768 | 1,667 | 0,002 | Tolak Ho: Terdapat pengaruh konflik terhadap produktifitas |



Gambar 1



Gambar 2