

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (*Human Resources*), yaitu H.C. atau *Human Capital* yaitu SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, *cost*).

Karyawan sebagai sumberdaya utama perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan memberikan kinerja yang optimal sehingga konsumen merasa terlayani dengan baik dan merasa puas. Karena jika konsumen merasa tidak puas dapat melakukan komplain yang dapat merusak citra perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu perusahaan sebisa mungkin membuat para karyawan dapat

melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan yang tenang dan nyaman, tanpa ada ketegangan dan kecemasan yang dirasakan. Kondisi ini bukan hanya menyangkut keadaan fisik saja, melainkan juga berhubungan dengan hubungan sosial dengan orang lain dan suasana psikologis di tempat kerja. Dengan suasana kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan membuat karyawan bekerja secara optimal.

Perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya manusia seoptimal mungkin, dalam arti perusahaan harus menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan diharapkan dapat menghadapi para kompetitornya. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sumber daya manusia, sebab sumber daya manusia ini terdiri dari berbagai individu dengan karakteristik yang berbeda, dengan bermacam latar belakang, pendidikan, dan sifat yang berbeda sehingga perselisihan dapat muncul setiap saat.

Salah satu penyebab karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja serta lingkungan kerja menjadi tidak kondusif adalah adanya konflik. Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok ataupun kelompok yang lebih besar. Berhadapan dengan orang-orang yang mempunyai pandangan yang berbeda sering berpotensi terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain. Sebagai individu sering terjebak dalam kancah konflik yang berkepanjangan, terutama antara karyawan karena tugas selalu berhubungan satu sama lain. Meskipun ketergantungan dan interaksi antarindividu dalam melaksanakan tugas merupakan suatu hal yang lumrah dalam suatu perusahaan. Dikatakan konflik sebagai suatu hal yang tidak dapat dielakan dalam perusahaan, tetapi dapat diselesaikan dan

diredakan pada tahap yang paling minimum dan tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013).

Konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik kerja juga dapat diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk berposisi terhadap anggota yang lain. Selain itu konflik kerja juga dapat diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan. Konflik sebagai suatu proses yang bila suatu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mengetahui secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Pengertian ini mencakup tentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam perusahaan, ketidakcocokan tujuan, perbedaan penafsiran fakta, ketidaksepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan lain-lain (Rivai dan Sagala, 2013).

Dalam konteksnya konflik dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu: (1) berdasarkan pelakunya; (2) berdasarkan penyebabnya; (3) berdasarkan akibatnya. Menurut pelakunya, konflik bisa bersifat internal atau eksternal bagi individu yang mengalaminya; sedangkan berdasarkan penyebab, konflik disebabkan karena mereka yang bertikai ingin memperoleh keuntungan sendiri atau karena timbulnya perbedaan pendapat, penilaian dan norma. Sementara itu, berdasarkan akibatnya, konflik dapat bersifat baik atau buruk (Rivai dan Sagala, 2013).

Konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Bila tidak dikendalikan secara baik akan menimbulkan dampak negatif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perpecahan di antara individu yang ada dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013). Beberapa bentuk konflik dalam batasan pengaruhnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antar kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- b. Konflik disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Konflik dan kinerja perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013).

Konflik dalam perusahaan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi (*lini-staff*), kriteria penilaian prestasi yang tidak tepat, dan persaingan atas sumber daya yang langka. Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi akan menyebabkan karyawan merasa kurang nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan karena lingkungan tempat bekerja menjadi tidak kondusif dan dapat menimbulkan stres bagi karyawan. Karyawan yang tidak dapat bekerja secara nyaman tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga kinerja karyawan akan semakin menurun. Menurunnya kinerja karyawan akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan.

Kinerja merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi Hugh J. Arnold dan Daniel C Feldman (dalam Nina Lamatenggo dan Hamzah, 2012:118). Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Husni Fauji (2013) dengan judul “Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT Karya Mandiri Environment” dimana hasil analisis korelasi berganda menunjukkan adanya hubungan korelasi yang kuat dan korelasi yang terjadi adalah korelasi yang positif sebesar 0,75, berarti derajat atau kekuatan hubungan variabel (Stres Kerja) dan (Konflik Kerja) terhadap Y (Semangat Kerja) mempunyai korelasi yang kuat. Dilihat dari hasil koefisien determinasi sebesar 56,2% menunjukkan adanya pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan sebesar 56,2% artinya pengaruh tinggi dan kuat, sisanya 43,8% merupakan kontribusi dari faktor lainnya yang diabaikan atau tidak diteliti oleh peneliti.

Penelitian ini akan menganalisis lebih lanjut mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas

Palembang. RS RK Charitas merupakan instansi penyedia layanan kesehatan yang cukup besar di Kota Palembang. Untuk mencapai visi “Menjadi Rumah Sakit unggulan di Sumatera yang dipercaya dan dipilih masyarakat sebagai mitra pelayanan kesehatan” serta misi ”Memberikan pelayanan kesehatan prima secara menyeluruh dalam semangat kegembiraan dan kesederhanaan”, RS RK Charitas memberikan layanan kesehatan lengkap dengan ditunjang oleh tersedianya laboratorium dimana Laboratorium Kesehatan berperan sebagai pendukung maupun penegak dari sebuah diagnosis penyakit dalam upaya peningkatan kesehatan yang optimal.

Berikut ini merupakan data karyawan yang ada di Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Instalasi Laboratorium
RS RK Charitas Palembang

No.	Instalasi Laboratorium	Jumlah Karyawan
1	Laboratorium Patologi Klinik	43 Orang
2	Laboratorium Patologi Anatomi	9 Orang
3	Laboratorium Bank Darah	5 Orang
TOTAL		57 Orang

Sumber: RS RK Charitas Palembang, 2016

Tabel 1.1 berisi data jumlah karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang dimana didalamnya terdapat Patologi Klinik, Patologi Anatomi dan Bank Darah. Jumlah keseluruhan karyawan adalah sebanyak 57 orang karyawan.

Instalasi Laboratorium sebagai bagian yang integral dari pelayanan kesehatan, pelayanan laboratorium sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan berbagai program dan upaya kesehatan, dan dimanfaatkan untuk keperluan penegakan diagnosis, pemberian pengobatan dan evaluasi hasil pengobatan serta pengambilan keputusan lainnya. Oleh karena itu mutu pelayanan laboratorium kesehatan haruslah diutamakan sehingga dapat menegakkan diagnose akurat serta meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pengguna jasa.

Pemeriksaan laboratorium yang akurat dan tepat di RS RK Charitas tentu di tunjang oleh SDM yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya. Selain kompetensi para karyawan, kondisi tempat kerja karyawan juga mempengaruhi kualitas kerja karyawan. Berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan peneliti dengan Penyelia HRD Ibu Vincentia Yetty Pranandari pada hari rabu tanggal 23 November 2016, penelitian konflik kerja ini cocok untuk dilakukan di Instalasi Laboratorium, karena adanya “*gap*” yang tercipta akibat perbedaan latar belakang pendidikan yang mempengaruhi beban kerja serta pemberian insentif dapat menyebabkan terjadinya pergesekan-pergesekan dan konflik.

Dalam prakteknya Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang terdiri dari individu yang memiliki perbedaan pemikiran, sifat, tujuan, visi maupun misi sehingga tidak dipungkiri dapat terjadi pergesekan maupun peselisihan antar karyawan karena keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan, ketidakcocokan antar tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Perbedaan umur dan pendidikan, karyawan baru biasanya lebih muda dan lebih berpendidikan daripada karyawan lama sehingga menimbulkan “*generation gap*”.

Perbedaan tugas, dimana orang ini lebih teknis dan generalis, sedang staf spesialis. Hal ini dapat menimbulkan kejadian–kejadian sebagai berikut:

- 1) Karena karyawan baru sangat spesialis, mungkin menggunakan istilah–istilah dan bahasa yang tidak dipahami orang lini.
- 2) Karyawan lama mungkin merasa bahwa karyawan baru tidak sepenuhnya mengerti masalah–masalah lini dan menganggap mereka tidak dapat diterapkan atau dikerjakan. Perbedaan sikap, ini tercermin pada:
 - a. Karyawan lama cenderung memperluas wewenangnya dan cenderung memberikan perintah–perintah kepada karyawan baru untuk membuktikan eksistensinya.
 - b. Karyawan lama cenderung merasa yang paling berjasa untuk gagasan–gagasan yang diimplementasikan oleh karyawan baru, sebaliknya karyawan baru mungkin tidak menghargai peranan karyawan lama dalam membantu pemecahan masalah–masalahnya.
 - c. Karyawan baru selalu merasa dibawah perintah karyawan lama, dilain pihak karyawan lama selalu curiga bahwa karyawan baru ingin memperluas kekuasaannya.

Perbedaan latar belakang pendidikan, beban kerja, proses kerja, pandangan atau pendapat yang ada di organisasi ini menimbulkan jarak atau perselisihan dalam hubungan dan komunikasi karyawan. Karyawan yang satu dan yang lainnya merasa adanya ketidakadilan dalam pembagian beban kerja maupun sistem penggajian karena latar belakang pendidikan, adanya ketergantungan individu dimana individu tersebut tidak akan memulai pekerjaan jika individu

yang lain tidak memulai terlebih dahulu, atau kurang serius dalam melakukan pekerjaan sehingga cenderung melalaikan pekerjaan dan menganggap enteng pekerjaan karena merasa pekerjaan tersebut dapat diselesaikan karyawan lain, selain itu adanya individu yang cenderung terlalu mengandalkan orang lain untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesan negatif bagi individu yang melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh, cara kerja individu yang satu dan yang lain berbeda, komunikasi yang berjalan kurang baik sehingga menyebabkan adanya kesalahan dalam penyampaian informasi dan pekerjaan tidak terselesaikan dengan baik, penilaian prestasi kerja yang dianggap kurang adil, serta kurangnya kerjasama antar individu untuk memberikan bantuan bagi individu lain yang dalam keadaan sulit dalam pekerjaan serta sifat antar individu yang menyebabkan terganggunya komunikasi dan hubungan yang menyebabkan konflik. Selain itu, adanya perbedaan sifat dan kepribadian juga dapat memicu terjadinya konflik seperti adanya individu yang memiliki sifat terlalu sensitif sehingga kurang dapat menerima sifat individu lain.

Konflik yang terjadi secara terus menerus memberikan dampak yang kurang baik bagi laboratorium bahkan RS RK Charitas sehingga kinerja karyawan yang menurun dapat menyebabkan komplain dari rekan kerja maupun pelanggan karena hasil yang kurang maksimal. Untuk bahan pertimbangan dalam penelitian ini berikut adalah data indikator dan hasil evaluasi kinerja Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang:

Tabel 1.2
Indikator Penilaian Kinerja Karyawan
RS RK Charitas Palembang

UNSUR PENILAIAN	BOBOT			
	Pejabat Struktural	Karyawan Staf		
A. Bidang Perilaku Utama (BPU)				
1. Disiplin				
2. Kejujuran				
3. Kerjasama				
4. Kerapian, Kebersihan diri dan Lingkungan				
5. Ketaatan terhadap prosedur kerja	30%	40%		
6. Ketaatan terhadap atasan				
7. Kemampuan bekerja sesuai skala prioritas				
8. Loyalitas dan dedikasi				
9. Inisiatif dan inovasi				
10. Komunikasi				
11. Kesalahan yang merugikan rumah sakit				
B. Bidang Hasil Utama (BHU) yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai kompetensi/tugas pokok dalam deskripsi jabatan/UTW			40%	60%
C. Kepemimpinan (untuk para pejabat struktural)			30%	-
TOTAL			100%	100%

Range Hasil Penilaian Akhir:

≥ 85 : Sangat Baik

75 – 84 : Baik

60 – 74 : Cukup

≤ 59 : Kurang

Sumber: RS RK Charitas Palembang, 2016

Tabel 1.2 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan RS RK Charitas Palembang diatas merupakan unsur penilaian kinerja yang diterapkan di RS RK Charitas Palembang. Setiap bulan akan dilakukan penilaian oleh pejabat struktural yang meliputi unsur-unsur diatas dan setelah akhir tahun pada 31 Desember akan

dihitung total penilaian, selanjutnya dihitung rata-rata dengan membagi total penilaian dibagi dengan lamanya waktu penilaian (berapa bulan). Apabila terjadi peristiwa perilaku negatif pada kinerja seorang karyawan atau peserta magang (calon pegawai), maka Direktur Utama, Kepala Direktorat, Ketua Komite, Kepala Bidang, Kepala Bagian memberikan pembinaan/bimbingan kepada pihak yang bersangkutan.

Penilaian kinerja karyawan dalam unsur penilaian yaitu Bidang Perilaku Utama (BPU), Bidang Hasil Utama (BHU) dan Kepemimpinan dibagi menjadi beberapa porsi persentase (%). Penilaian kinerja unsur BPU dengan persentase penilaian 30% (Pejabat Struktural) dan 40% (Karyawan) merupakan besaran penilaian yang diambil untuk memperoleh hasil total hitung untuk BPU yaitu total nilai unsur BPU x 30% (Pejabat Struktural) atau 40% (Karyawan).

Penilaian kinerja unsur Bidang Hasil Utama (BHU) dengan persentase sebesar 40% (Pejabat Struktural) dan 60% (Karyawan) merupakan persentase untuk menentukan nilai yang diambil dari BHU yaitu total penilaian Bidang Hasil Utama (BHU) x 40% (Pejabat Struktural) atau 60% (Karyawan). Sedangkan untuk unsur Kepemimpinan sebesar 30% hanya diperuntukkan bagi Pejabat Struktural yaitu dengan ketentuan total penilaian kepemimpinan x 30%. Berdasarkan persentase bobot penilain tersebut maka akan didapatkan nilai total dengan ketentuan Total BHU + BPU + Kepemimpinan untuk Pejabat Struktural dan Total BHU + BPU (Karyawan).

Evaluasi kinerja akan membantu perusahaan dalam memberikan penilaian terhadap baik atau buruknya kinerja karyawan dalam jangka waktu

tertentu. Untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawan tentu diperlukan adanya komunikasi dan hubungan kerja baik antar karyawan maupun atasan tanpa adanya pertentangan atau konflik. Menurut Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B.A., (2009).

Tabel 1.3
Data Evaluasi Kinerja Karyawan Instalasi Laboratorium
RS RK Charitas Palembang

NO.	UNIT KERJA	KATEGORI PENILAIAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Laboratorium Patologi Klinik	Sangat Baik : ≥ 85	0	0 %
		Baik : 75 – 84	38	67 %
		Cukup : 60 – 74	5	9 %
		Kurang : ≤ 59	0	0 %
2	Laboratorium Patologi Anatomi	Sangat Baik : ≥ 85	0	0 %
		Baik : 75 – 84	7	12 %
		Cukup : 60 – 74	2	4 %
		Kurang : ≤ 59	0	0 %
3	Laboratorium Bank Darah	Sangat Baik : ≥ 85	0	0 %
		Baik : 75 – 84	4	7 %
		Cukup : 60 – 74	1	2 %
		Kurang : ≤ 59	0	0 %
TOTAL			57 Orang	100%

Sumber: RS RK Charitas, 2015

Tabel 1.3 data evaluasi kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas tahun 2015 menunjukkan bahwa kinerja karyawan Instalasi Laboratorium sudah baik dengan persentasi 67% untuk Patologi Klinik, 12% untuk Patologi Anatomi dan 7% untuk Bank Darah, namun meskipun telah baik masih terdapat beberapa karyawan dengan penilain kinerja yang cukup baik dimana range nilai karyawan tersebut antara 60-74 yaitu 9% untuk Patologi Klinik, 4% Patologi Anatomi dan 2% Bank Darah. Hal ini dapat diartikan masih

diperlukan adanya perbaikan-perbaikan sehingga kedepannya penilaian kinerja karyawan dapat mencapai penilaian yang sangat baik dengan rata-rata nilai ≥ 85 dan minimal penilaian baik dengan rata-rata nilai 75-84.

Untuk menilai kecocokan antara judul penelitian dengan kondisi yang terjadi di perusahaan dilakukan penyebaran kuesioner pra-penelitian yang dibagikan kepada 34 orang responden dengan populasi sebanyak 57 orang karyawan yang berasal dari Instalasi Laboratorium. Berikut adalah hasil kuesioner pra-penelitian yang telah dilakukan:

Tabel 1.4
Kuesioner Pra-Penelitian Indikator Konflik Kerja

No	Pernyataan	Skala Penilaian dan Persentase									
		5	%	4	%	3	%	2	%	1	%
1	Hubungan baik saya dan atasan, membantu dalam menyelesaikan pekerjaan/masalah	7	21	20	59	6	18	1	3	0	0
2	Hubungan baik saya dan rekan kerja, membantu dalam menyelesaikan pekerjaan/masalah	7	21	21	62	5	15	1	3	0	0
3	Saya akan melimpahkan pekerjaan kepada orang lain apabila mengalami kesulitan.	0	0	8	24	10	29	14	41	2	6
4	Saya sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan	1	3	29	85	4	12	0	0	0	0
5	Saya menerima tugas tanpa dukungan pekerjaan atau bantuan untuk menyelesaikannya	0	0	9	26	11	32	13	38	1	3
6	Komunikasi antar karyawan dengan atasan terjalin dengan baik	2	6	15	44	13	38	4	12	0	0
7	Komunikasi antar sesama karyawan terjalin dengan baik	4	12	22	65	6	18	2	6	0	0
8	Setiap pekerjaan selalu didiskusikan dengan rekan sekerja	1	3	22	65	8	24	3	9	0	0
9	Informasi yang diberikan atasan tentang pekerjaan sudah jelas	0	0	18	53	12	35	4	12	0	0

10	Saya merasakan terjadinya percekocokan atau perdebatan (kontroversi) antara saya dan atasan	0	0	12	35	9	26	8	24	5	15
11	Saya merasakan terjadinya percekocokan atau perdebatan (kontroversi) antara saya dan rekan kerja	0	0	5	15	16	47	6	18	7	21
12	Saya merasakan terdapat ketidakadilan dalam sistem kompetensi insentif (reward)	4	12	15	44	7	21	7	21	1	3
13	Saya merasakan terjadinya ketegangan/perselisihan karena masalah pribadi antara saya dan atasan	1	3	9	26	7	21	9	26	8	24
14	Saya merasakan terjadinya ketegangan/perselisihan karena masalah pribadi antara saya dan rekan kerja	0	0	6	18	10	29	10	29	8	24
15	Saya merasakan antara saya dan atasan mempunyai visi yang berbeda dalam tugas atau pekerjaan	2	6	12	35	8	24	10	29	2	6
16	Saya merasakan antara saya dan rekan kerja mempunyai visi yang berbeda dalam tugas atau pekerjaan	0	0	6	18	13	38	12	35	3	9
17	Saya merasakan antara saya dan atasan mempunyai berbagai pendapat yang berbeda mengenai organisasi atau pengelolaan dari pekerjaan	3	9	16	47	13	38	2	6	0	0
18	Saya merasakan antara saya dan rekan kerja mempunyai berbagai pendapat yang berbeda mengenai organisasi atau pengelolaan dari pekerjaan	0	0	13	38	16	47	5	15	0	0
19	Saya merasakan antara saya dan atasan mempunyai perbedaan dalam menentukan penyebab atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan	3	9	15	44	13	38	3	9	0	0
20	Saya merasakan antara saya dan rekan kerja mempunyai perbedaan dalam menentukan penyebab atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan	0	0	8	24	21	62	6	18	0	0
21	Saya merasakan antara saya dan atasan mempunyai perbedaan dalam menentukan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan	1	3	14	41	14	41	5	15	0	0
22	Saya merasakan antara saya dan rekan	0	0	9	26	14	41	8	24	3	9

	kerja mempunyai perbedaan dalam menentukan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan										
23	Saya merasakan antara saya dan atasan mempunyai perbedaan dalam menentukan cara penyelesaian pekerjaan	2	6	13	38	14	41	4	12	0	0
24	Saya merasakan antara saya dan rekan kerja mempunyai perbedaan dalam menentukan cara penyelesaian pekerjaan	1	3	6	18	18	53	5	15	4	12
25	Saya merasakan terjadinya konflik emosional antara saya dan atasan	1	3	9	26	12	35	8	24	4	12
26	Saya merasakan terjadinya konflik emosional antara saya dan rekan kerja	1	3	7	21	15	44	8	24	4	12
27	Saya merasa lelah secara mental dengan pekerjaan saya	4	12	7	21	9	26	8	24	6	18
28	Saya sering melakukan tugas dari atasan yang tidak sesuai dengan hati nurani saya	2	6	4	12	12	35	12	35	4	12
29	Saya sering merasa jenuh dengan pekerjaan saya saat ini	4	12	11	32	8	24	5	15	6	18

Sumber: Data Primer yang Diolah

Tabel 1.4 kuesioner pra-penelitian indikator konflik kerja dapat dilihat bahwa terdapat hal-hal yang menjadi pemicu terjadinya konflik kerja di lingkungan Instalasi Laboratorium seperti adanya percekocokan/perdebatan antara karyawan dan atasan yang mencapai 35%, pandangan adanya ketidakadilan dalam pemberian insentif (*reward*) sebesar 44%, adanya ketegangan/perselisihan antar karyawan dan atasan sebesar 26%, berbagai perbedaan pendapat, perbedaan dalam menentukan solusi atau permasalahan pekerjaan serta adanya tingkat kejenuhan terhadap pekerjaan yang dapat memicu timbulnya konflik di lingkungan kerja.

Tabel 1.5
Kuesioner Pra-Penelitian Indikator Kinerja

No	Pertanyaan	Skala Penilaian dan Persentase									
		5	%	4	%	3	%	2	%	1	%
1	Saya datang kerja tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan	4	12	23	68	4	12	3	9	0	0
2	Saya pulang kerja tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan	2	6	28	82	3	9	1	3	0	0
3	Saya menggunakan seragam dan atribut (sepatu, bedge, dll) sesuai dengan ketentuan perusahaan	6	18	17	50	5	15	6	18	0	0
4	Saya tidak pernah mangkir dari pekerjaan	5	15	26	76	2	6	1	3	0	0
5	Saya tidak pernah ijin dalam jam kerja diluar peraturan Kepegawaian	1	3	21	62	6	18	6	18	0	0
6	Saya tidak pernah mencuri, memanipulasi data/laporan di tempat kerja	6	18	27	79	1	3	1	3	0	0
7	Saya tidak pernah menyalahgunakan wewenang dan tanggungjawab dan berbohong di tempat kerja	5	15	26	76	3	9	1	3	0	0
8	Saya mampu melakukan kerjasama baik dengan teman sejawat dan tim kerja serta unit lain dalam mencapai tujuan yang diharapkan	3	9	28	82	4	12	0	0	0	0
9	Saya mampu melakukan kerjasama dengan atasan dalam mencapai tujuan yang diharapkan	2	6	21	62	6	18	5	15	0	0
10	Saya selalu memelihara kebersihan dan menjaga kerapian lingkungan kerja sewaktu menjalankan tugas	3	9	27	79	4	12	0	0	0	0
11	Saya selalu memelihara kebersihan dan menjaga kerapian penampilan (aksesoris, make up dan dandanan rambut) sewaktu menjalankan tugas	2	6	25	74	5	15	1	3	1	3
12	Saya selalu mentaati peraturan yang berlaku di Rumah Sakit	5	15	23	68	4	12	1	3	0	0
13	Saya bekerja sesuai dengan SPO yang telah ditetapkan Rumah Sakit	3	9	24	71	6	18	1	3	0	0
14	Saya selalu mentaati dan melaksanakan perintah atau tugas dari atasan sesuai dengan kebijakan dan prosedur kerja yang berhubungan dengan pekerjaan	3	9	27	79	3	9	1	3	0	0
15	Saya tidak pernah melanggar peraturan	2	6	25	74	7	21	0	0	3	9

	atau perintah dari atasan										
16	Saya selalu memilah dan memilih tugas atau pekerjaan dengan baik sesuai dengan kepentingan	1	3	24	71	3	9	3	9	1	3
17	Saya selalu melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik sesuai dengan kepentingan	1	3	30	88	1	3	1	3	0	0
18	Saya tidak pernah mementingkan kepentingan pribadi saat menjalankan tugas RS termasuk tukar dinas, menolak penugasan diluar tugas rutin, perubahan jadwal	2	6	11	32	9	26	12	35	0	0
19	Saya selalu patuh dan setia terhadap Rumah Sakit	1	3	24	71	9	26	0	0	0	0
20	Saya selalu memberikan ide/pemikiran baru yang dapat diterapkan serta membawa pembaharuan / peningkatan efisiensi, efektif, dan relevan bagi unit kerja atau RS	0	0	14	41	19	56	1	3	0	0
21	Saya selalu bekerja dengan inisiatif dan inovasi	1	3	14	41	17	50	2	6	0	0
22	Saya dapat menyampaikan/menerima ide dan informasi secara runtut, lengkap, benar, sopan dan terarah, baik verbal maupun nonverbal dalam kaitan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari	2	6	21	62	22	65	0	0	0	0
23	Saya dapat berkomunikasi dengan baik	1	3	31	91	2	6	0	0	0	0
24	Saya tidak pernah melakukan kesalahan tidak disengaja yang berdampak negative bagi unit kerja dan atau Rumah Sakit dilihat dari aspek asset, finansial, SDM dan citra Rumah Sakit	2	6	24	71	7	21	0	0	0	0
25	Saya tidak pernah melakukan kesalahan yang disengaja yang berdampak negative bagi unit kerja dan atau Rumah Sakit dilihat dari aspek asset, finansial, SDM dan citra Rumah Sakit	3	9	23	68	7	21	0	0	0	0

Sumber: Data Primer yang Diolah

Tabel 1.5 Kuesioner Pra-Penelitian Indikator Kinerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja karyawan Instalasi Laboratorium telah cukup baik namun ada beberapa faktor dimana tingkat keterlambatan karyawan masih sering terjadi meskipun tingkat keterlambatan antara 5-15 menit, komunikasi antar

karyawan dengan atasan juga kurang baik serta adanya keutamaan terhadap kepentingan pribadi dibandingkan dengan perusahaan memicu terjadinya penurunan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena dan data pendukung diatas penulis bermaksud mengangkat permasalahan ini kedalam penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

Mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik bersifat teoritis maupun praktis:

1. Secara teoritis

Memberikan informasi terkait pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan baru bagi ilmu pengetahuan.

2. Secara Praktis

Penelitian ini mampu memberikan kontribusi yang baik dengan memberi bukti mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang, sehingga dapat menjadi masukan bagi Perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

E. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan / pernyataan. Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₀ : Konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

H₁ : Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

F. Metode Penelitian

1. Subyek dan Obyek Penelitian

a. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah subyek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti Arikunto (2006:145). Subyek Penelitian ini dilakukan di RS RK Charitas Palembang yang beralamat di Jalan Jendral Sudirman No. 1054 Palembang, Sumatera Selatan 30129.

b. Obyek Penelitian.

Obyek penelitian adalah himpunan elemen yang dapat berupa orang, organisasi atau barang yang akan diteliti (Supranto 2000:21). Obyek penelitian ini adalah keterkaitan antara pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penelitian terperinci mengenai suatu obyek tertentu yang akan menghasilkan bentuk gambaran yang jelas dan lengkap. Variabel dalam penelitian ini yaitu variabel konflik kerja dan variabel kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

3. Jenis Data Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:193) berdasarkan sumber terdapat dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data melalui kuesioner, wawancara dan observasi.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data yaitu lewat orang lain atau lewat dokumen.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis lakukan dalam melaksanakan penelitian ini adalah :

Field Research (Studi Lapangan) dimana penulis melakukan penelitian dengan terjun langsung kelapangan untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini, dalam penelitian lapangan ini, penulis melakukan pengumpulan data dengan cara:

a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2012:138), wawancara yaitu cara pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada obyek yang diteliti atau kepada perantara yang mengetahui persoalan dari obyek yang diteliti.

Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan karyawan bagian HRD dan Laboratorium di Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang.

b. Kuisisioner

Menurut Sugiyono (2011:154), pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukaakan secara tertulis melalui suatu kuisisioner. Kuisisioner dapat

didistribusikan dengan berbagai cara, antara lain kuisisioner disampaikan langsung oleh peneliti, diletakan ditempat yang ramai dikunjungi banyak orang, dikirim melalui pos, faksimile atau menggunakan teknik komputer. Dalam hal ini, penulis menyebarkan kuesioner melalui Penyelia untuk Patologi Klinik dan Bank Darah sedangkan untuk Patologi Anatomi penulis menyebarkan kusioner secara langsung kepada responden.

5. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel Dependen atau Variabel terikat (Y) Kinerja

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Indikator instrumen evaluasi kinerja berdasarkan wirawan (2009) yaitu:

1. Hasil kerja
 - a. Kuantitas hasil kerja
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja
 - a. Disiplin kerja
 - b. Inisiatif
 - c. Ketelitian

3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan
 - a. Kepemimpinan
 - b. Kejujuran
 - c. Kreativitas

Item-item pernyataan yang dipakai dalam pengukuran kinerja karyawan menggunakan skala Likert 1 sampai 5.

Variabel Independen atau Variabel Bebas (X) Konflik Kerja

Variabel independen dalam penelitian ini adalah konflik kerja. Menurut Greenberg dan Baron (2003) mengutarakan bahwa konflik terjadi sebagai suatu proses bahwa satu pihak atau satu kelompok merasakan ada pihak atau kelompok lain yang telah mengambil atau akan mengambil tindakan negatif yang akan berpengaruh pada tujuan utama kelompoknya. Menurut Flippo (2003) yang menjadi indikator-indikator didalam konflik kerja adalah:

- 1) Perbedaan individu
- 2) Komunikasi
- 3) Percekcokan atau perdebatan (kontroversi)
- 4) Ketegangan masalah pribadi
- 5) Visi yang berbeda dalam pekerjaan
- 6) Perbedaan pendapat
- 7) Perbedaan dalam menentukan penyebab permasalahan
- 8) Perbedaan dalam menentukan solusi permasalahan
- 9) Perbedaan dalam menentukan cara penyelesaian konflik

- 10) Konflik emosional
- 11) Perselisihan pribadi
- 12) Lelah secara mental dengan pekerjaan

Item-item pernyataan yang dipakai dalam pengukuran konflik menggunakan skala Likert 1 sampai 5.

6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6
Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
1	Kinerja Karyawan (Y) Wirawan (2009)	1. Hasil kerja		Likert
		a. Kuantitas hasil kerja	1-2	
		b. Kualitas hasil kerja	3	
		c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas	4	
		2. Perilaku Kerja		
		a. Disiplin kerja	5-6	
		b. Inisiatif	7	
		c. Ketelitian	8	
		3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan		
		a. Kepemimpinan	9-10	
		b. Kejujuran	11	
		c. kreativitas	12	
2	Konflik Kerja (X) Flippo (2003)	1. Perbedaan individu	13	Likert
		2. Komunikasi	3-4	
		3. Percekcokan atau perdebatan (kontroversi)	1-2	
		4. Ketegangan masalah pribadi	5	
		5. Visi yang berbeda dalam pekerjaan	6-7	
		6. Perbedaan pendapat	6-7	
		7. Perbedaan dalam menentukan penyebab permasalahan	8-9	
		8. Perbedaan dalam menentukan solusi permasalahan	8-9	
		9. Perbedaan dalam menentukan cara penyelesaian konflik	-	
		10. Konflik emosional	10-11	
		11. Lelah secara mental dengan pekerjaan	12 dan 14	

Dalam menyusun instrumen penelitian ini penulis mengacu pada Skala Likert. Skala Likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam

kuesioner dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survey. Biasanya disediakan lima pilihan skala dengan format seperti berikut:

Sangat Setuju (SS) : Skor 5

Setuju (S) : Skor 4

Netral (N) : Skor 3

Kurang Setuju (KS) : Skor 2

Tidak Setuju (TS) : Skor 1

7. Model Penelitian

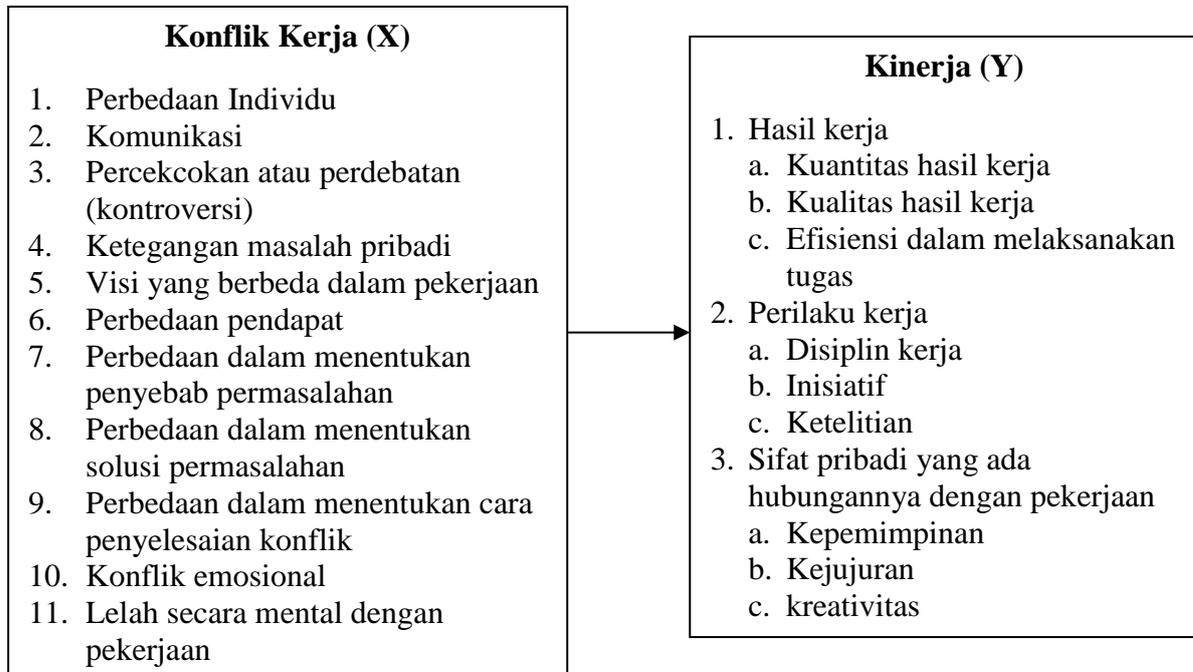
Fenomena yang terjadi di Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang ini mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan merupakan refleksi dari adanya konflik kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Konflik kerja terhadap kinerja karyawan Instalasi Laboratorium RS RK Charitas Palembang. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota–anggota atau kelompok–kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya–sumber daya yang terbatas atau kegiatan–kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

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

Model Konseptual

Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja



8. Teknik Analisis Data

a. Uji Instrumen

1) Validitas Data

Pengertian secara umum mengenai uji validitas data dalam buku Sugiyono (2010:172) valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Perhitungan validitas dibantu oleh software SPSS versi 17.0 dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Hasil r hitung dibandingkan dengan r tabel. Kriteria uji validitas:

1. Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ maka variabel tersebut valid.
2. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ maka variabel tersebut tidak valid.

3. Jika r hitung $>$ r tabel tapi bertanda negatif, H_0 akan tetap di tolak.

2) Uji Reliabilitas Data

Instrumen yang reliabel yaitu instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2010:173). Instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai r tabel (r -hitung $>$ r -tabel).

b. Uji Asumsi Klasik

Menurut (Ghozali, 2011:96) model regresi yang baik adalah model regresi yang terlebih dahulu lulus uji asumsi klasik.

1) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi.

2) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengkaji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009:74). Untuk mengetahui bahwa residual terdistribusi secara normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

1. Analisis Grafik, yaitu normalitas dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari

residualnya. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2006) yaitu:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
 - b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
2. Analisis Statistik, yaitu dengan menggunakan uji Kolmogorov - Smirnov (K-S) menurut Suliyanto (2005) menyatakan bahwa: Dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut:
- a. Jika nilai Kolmogorov-Smirnov $Z \leq Z_{tabel}$, atau nilai signifikansi variabel residual $> \alpha$, maka data residual terdistribusi normal.
 - b. Jika nilai Kolmogorov-Smirnov $Z > Z_{tabel}$, atau nilai signifikansi variabel residual $< \alpha$, maka data residual terdistribusi tidak normal.

c. Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi sederhana digunakan untuk menguji pengaruh satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat (Ghozali 2011:7). Analisis regresi sederhana merupakan alat pengukuran untuk menguji pengaruh antara variabel bebas X (independen) dengan variabel terikat Y (dependen). Dimana variabel bebas X adalah konflik kerja dan variabel Y adalah kinerja karyawan. Pengujian regresi

sederhana akan dilakukan atau diukur menggunakan bantuan *software* yaitu SPSS versi 17.0. Adapun rumus regresi sederhana yaitu:

$$Y = a + bx$$

Dimana :

Y = Variabel konflik kerja (dependen)

X = Variabel kinerja (independen)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

d. Uji Hipotesis

1. Uji t

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Signifikan berarti ada pengaruh yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasi). Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_1 diterima. (Priyatno 2010:59).

G. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan:

Berisikan tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Hipotesis, Metode Penelitian (Subyek dan Obyek Penelitian, Jenis Penelitian, Teknik Pengambilan Sampel, Jenis Data Penelitian,

Teknik Pengumpulan Data, Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya, Instrumen Penelitian, Model Penelitian, Teknik Analisis Data), dan Sistematika Penulisan.

BAB II Landasan Teori:

Berisikan tentang pemaparan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Tinjauan ini dapat pula berisi tentang uraian data sekunder yang diperoleh dari buku-buku atau jurnal-jurnal ilmiah.

BAB III Gambaran Umum Perusahaan:

Berisikan tentang gambaran umum perusahaan atau badan usaha yang menjadi subyek penelitian. Gambaran umum perusahaan tersebut berupa sejarah, struktur organisasi atau tata kelola, proses bisnis perusahaan, system pengelolaan, sistem informasi yang dimiliki dan aktifitas perusahaan khususnya yang berhubungan dengan tema proposal.

BAB IV Analisis Pembahasan:

Berisikan tentang pembahasan hasil perhitungan pengolahan data dan dikaitkan dengan teori.

BAB V Kesimpulan dan Saran:

Berisikan tentang kesimpulan analisis dan saran-saran yang diberikan.