

**ANALISIS DAMPAK KONFLIK KARYAWAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA DI BANK BNI KCP
SINJAI**

SKRIPSI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2021**

**ANALISIS DAMPAK KONFLIK KARYAWAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA DI BANK BNI KCP
SINJAI**

SKRIPSI

Disusun dan Diajukan Oleh:

**ABDURRAHMAN SALMAN
NIM 105721129617**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2021**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Hidup itu tentang berjuang. Ketika kita memilih berjuang berarti kita memilih untuk hidup”



Dengan Penuh Kerendahan Hati dan Rasa Syukur Kepada Allah SWT yang tiada henti.

Skripsi ini ku persembahkan untuk

Kedua orang tuaku tercinta serta kedua saudaraku dan teman-teman di sekitar saya yang selalu memberi dukungan dan motivasi untuk tidak mudah menyerah dan menyelesaikan studi saya



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedunglqra Lt. 7 Telp. (0411)899 972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Analisis Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai

Nama Mahasiswa : Abdurrahman Salman

NIM : 105721129617

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diteliti, diperiksa dan diujikan di depan penguji skripsi strata 1 pada tanggal 8 Januari 2022 di Program Studi Manajemen Universitas muhammadiyah Makassar.

Makassar, 8 Jumadil Akhir 1443 H

10 Januari 2022

Menyetujui,

Pembimbing I

Dr. Ahmad AC, S.T.,M.M

NIDN: 0903076201

Pembimbing II

Siti Marhumi, S.E.,M.M

NIDN: 0901126906

Mengetahui,

Dekan

Dr. H. Andi Jam'an, S.E.,M.Si

NBM: 651507

Ketua Program Studi

Muh. Nur Rasyid, S.E.,M.M

NBM: 1085576



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Telp. (0411)899 972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama: Abdurrahman Salman, NIM: 105721129617, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 001/SK-Y/61201/091004/2022, tanggal 6 Jumadil Akhir 1443 H/ 8 Januari 2022 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **SARJANA MANAJEMEN** pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 6 Jumadil Akhir 1443 H
8 Januari 2022

PANITIA UJIAN

- | | | |
|------------------|--|--|
| 1. Pengawas Umum | : Prof.Dr.H.Ambo Asse, M.Ag
(Rektor Unismuh Makassar) | (.....) |
| 2. Ketua | : Dr.H.Andi Jam'an, S.E., M.Si
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) | (.....) |
| 3. Sekretaris | : Agusdiwana Suarni, S.E., M.ACC
(WD 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis) | (.....) |
| 4. Penguji | 1. Drs.Asdi, M.M
2. Syafaruddin, S.E., M.M
3. Dr. Muchriana Muchram, M.Si, Ak
4. Linda Arizanty Razak, S.E., M.Si, Ak, CA | (.....)
(.....)
(.....)
(.....) |

Disahkan Oleh,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar



Dr.H.Andi Jam'an, S.E., M.Si
NBM: 651507



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat: Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt. 7 Telp. (0411)899 972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT PERNYATAAN KEABSAHAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdurrahman Salman

Stambuk : 105721129617

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang Saya Ajukan di Depan Tim Penguji adalah ASLI Hasil Karya Sendiri, Bukan Hasil Jiplakan dan Tidak Dibuat oleh Siapapun.

Dengan demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 6 Jumadil Akhir 1443 H
8 Januari 2022

membuat pernyataan

Abdurrahman Salman
NIM: 105721129617

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Dr.H.Andi Jam'an S.E.,M.Si
NBM: 651507

Muh. Nur Rasyid S.E.,M.M
NBM: 1085576

KATA PENGANTAR



Assalmu'alaikum warahmatullahi Wabarakatu

Puji dan Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat, dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakal penulisan skripsi yang berjudul **"Analisis Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai"**.

Skripsi yang dibuat penulis ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis Bapak Salman, S.Pd (Alm.) dan Ibu Hj. Hatijah, S.Pd yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus. Dan saudara-saudara ku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, serta dukungan baik materi maupun moral, dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.A.g. Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Dr. Andi Jam'an, SE.,M,Si Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Muh. Nur Rasyid, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. Ahmad AC, S.T.,M.M selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi dapat diselesaikan.
5. Ibu Sitti Marhumi SE,MM selaku Pembimbing II saya yang selalu memberi saran yang sangat berguna serta sabar menghadapi penulis.
6. Bapak/ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Segenap staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen angkatan 2017 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
9. Pimpinan dan karyawan Bank BNI KCP Sinjai, yang telah memberi izin peneliti sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan baik.
10. Terimakasih untuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi dan dukungannya sehingga penulis dapat merangpunkan penulisan skripsi ini

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa Skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan Skripsi ini.

Mudah-mudahan Skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater tercinta Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi fii Sabilil Haq, Fastabiqul Khairat,

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Makassar, Januari 2022

Abdurrahman Salman



ABSTRAK

ABDURRAHMAN SALMAN, 2021 "Analisis Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai" Skripsi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Yang dibimbing oleh Pembimbing I Bapak Ahmad AC dan Pembimbing II Ibu Sitti Marhumi.

Penelitian ini mengkaji tentang dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara, dan dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data dari kepala pimpinan beserta pegawai Bank BNI KCP Sinjai.

Fokus Penelitian ini adalah 1) faktor-faktor apakah yang menyebabkan terjadinya konflik karyawan di Bank BNI KCP Sinjai 2) Bagaimana dampak terjadinya konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai 3) Bagaimana cara mengatasi dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai. Hasil di atas disimpulkan sebagai berikut: 1) Faktor yang menyebabkan konflik karyawan di Bank BNI KCP Sinjai yang ditinjau dari faktor internal dan faktor eksternal yang mana faktor internal biasanya konflik antara individu dan individu serta konflik kelompok yang salah paham atau bahkan miskomunikasi antar sesama pegawai. Adapun faktor eksternal biasanya datang dari pegawai dengan nasabah yang juga dikarenakan kesalahpahaman antar kedua belah pihak. 2) Dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai berupa dampak yang menguntungkan dan dampak yang merugikan. Dampak yang menguntungkan dengan terjadinya sebuah konflik yakni komunikasi antar sesama pegawai yang berkonflik karena kesalahpahaman akhirnya bisa kembali seperti semula karena saling intropeksi diri dan juga dapat menjadikan pembelajaran atas kejadian tersebut. Adapun dampak yang merugikannya adalah kinerja pegawai menjadi tidak stabil karena adanya kesenjangan di dalam perusahaan karena ada yang berkonflik sehingga dalam hal ini berpengaruh terhadap produktivitas kerja. 3) Cara mengatasi dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai adalah pimpinan biasanya rutin melakukan pertemuan-pertemuan diluar dari jam kantor sehingga masing-masing pihak dapat mengenali pribadi pegawai satu dengan yang lainnya dan dapat sedikit meredam konflik jika sebelumnya diantara mereka ada yang tidak cocok.

Kata Kunci: Dampak Konflik, Karyawan, Produktivitas Kerja

ABSTRACT

ABDURRAHMAN SALMAN, 2021 "Analysis of the Impact of Employee Conflict on Work Productivity at Bank BNI KCP Sinjai" Thesis of the Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Makassar. Which was supervised by Supervisor I Mr. Ahmad AC and Supervisor II Mrs. Sitti Marhumi.

This study examines the impact of employee conflict on work productivity at Bank BNI KCP Sinjai. The type of research used is descriptive qualitative method with interview techniques, and documentation is carried out to obtain data from the head of the leadership and employees of Bank BNI KCP Sinjai.

The focus of this research is 1) what are the factors that cause employee conflict at Bank BNI KCP Sinjai 2) How is the impact of employee conflict on work productivity at Bank BNI KCP Sinjai 3) How to overcome the impact of employee conflict on work productivity at Bank BNI KCP Sinjai. The results above are concluded as follows: 1) Factors that cause employee conflict at Bank BNI KCP Sinjai in terms of internal factors and external factors where internal factors are usually conflicts between individuals and individuals as well as group conflicts misunderstanding or even miscommunication between fellow employees. External factors usually come from employees and customers which are also due to misunderstandings between the two parties. 2) The impact of employee conflict on work productivity at Bank BNI KCP Sinjai is in the form of a beneficial impact and a detrimental impact. The beneficial impact of the occurrence of a conflict is communication between fellow employees who are in conflict due to misunderstandings, eventually being able to return to normal because of mutual self-introspection and can also make learning about the incident. The adverse impact is the employee's performance becomes unstable due to gaps within the company because there are conflicts so that in this case it affects work productivity. 3) The way to overcome the impact of employee conflict on work productivity at Bank BNI KCP Sinjai is that the leadership usually holds regular meetings outside of office hours so that each party can identify each other's personal employees and can reduce conflict a little if previously there was one between them. which does not match.

Keywords: Impact of Conflict, Employees, Work Productivity

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Tinjauan Umum Tentang Konflik	7
1. Pengertian Konflik	7
2. Jenis-jenis Konflik	10
3. Penyebab Terjadinya Konflik	11
4. Indikator Konflik	15
B. Tinjauan Umum Tentang Produktivitas	16
1. Pengertian Produktivitas	16
2. Pengukuran Produktivitas	18
3. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	18

4. Faktor-faktor yang Menyebabkan Turunnya Produktivitas Kerja	20
5. Indikator Produktivitas Kerja	21
C. Pengertian Karyawan	22
D. Tinjauan Empiris	23
E. Kerangka Konsep	24
BAB III METODE PENELITIAN	26
A. Jenis Penelitian	26
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	26
C. Jenis Dan Sumber Data	26
D. Informan	29
E. Instrumen Penelitian	29
F. Teknik Pengumpulan Data	30
G. Metode Analisis Data	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	32
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	32
B. Hasil Penelitian	35
C. Pembahasan	43
BAB V PENUTUP	60
A. Kesimpulan	60
B. Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	31



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Karakteristik Informan.....

32



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Setiap perusahaan pasti membutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja baik dan produktivitas yang optimal agar mencapai tujuannya. Sikap dan tindakan sumber daya manusia setiap hari merupakan gambaran kinerjanya dan dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan keseluruhan. Jadi sangatlah penting bagi perusahaan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. (Sandhria, 2016)

Roda institusi hanya dapat digerakkan oleh manusia yang notabene manusia itu memiliki sumber daya yang potensial dan juga ketrampilan serta kemampuan. Sehingga manusia merupakan aset terpenting dalam menjalankan sebuah perusahaan demi terwujudnya tujuan dari perusahaan itu sendiri. Di dalam perusahaan, pengaruh kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap produktivitas. Dikarenakan jika kinerja karyawan itu sendiri buruk maka konsekuensinya juga negatif terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika kinerja karyawan itu baik maka konsekuensinya berpengaruh positif terhadap perusahaan. Sehingga perusahaan dapat berjalan dengan optimal. (Maulana, 2015)

Di dunia perusahaan, walaupun sudah memiliki alat dan teknologi yang canggih pasti tidak terlepas pula dari campur tangan manusia dalam hal ini manusia berperan utamanya dalam hal tenaga. Sebab, alat yang canggih saja pun tidak dapat membuat sebuah perusahaan itu maju dan bertahan serta tujuannya tidak dapat tercapai. Sehingga perlu adanya perhatian

khusus bahwa sumber daya manusia juga menjadi yang terpenting dalam menjalankan perusahaan. Perhatian yang dimaksud adalah bagaimana memberikan arahan dan juga bimbingan baik itu dari manajemen perusahaan pada umumnya maupun manajemen sumber daya manusia pada khususnya.(Maulana, 2015)

Tercapainya produktivitas kerja yang mana hasil capainya itu adalah hasil kerja sejalan dengan target kerja yang telah ditentukan merupakan tujuan dari suatu organisasi. Adapun untuk mencapai produktivitas yang optimal, pimpinan dan karyawan harus sejalan dan bekerja sama dalam hal visi dan misi guna mencapai tujuan dari organisasi. Sebaliknya, produktivitas dapat menurun apabila terjadi sebuah konflik di dalam perusahaan yang tidak dapat diatasi, sehingga jika terjadi sebuah konflik, agar produktivitas tetap optimal maka konflik tersebut harus diatasi dengan baik dengan memberikan sebuah solusi yang baik dan tepat. Di sisi lain perlu diketahui bahwa terdapat manfaat dalam penilaian produktivitas diantaranya yakni mengetahui terjadinya penyimpangan, mengetahui ketidakakuratan informal, dan juga untuk keputusan penetapan. (Andanan, 2018)

Konflik terjadi dalam sebuah organisasi dikarenakan perbedaan pendapat sehingga pendapat yang tidak cocok seringkali memicu timbulnya perpecahan. Banyak hal yang dapat menimbulkan konflik dalam perusahaan. Biasanya dilatarbelakangi oleh adanya perbedaan dalam hal tujuan, nilai, status kedudukan, dan sebagainya. Terlepas dari berbagai macam hal yang dapat menimbulkan konflik dalam organisasi, gejala yang terpenting jika terjadi konflik dalam sebuah organisasi adalah dimana individu atau kelompok bermusuhan dengan individu atau kelompok lainnya,

sehingga hal ini berpengaruh terhadap kinerja ataupun dalam hal melakukan suatu aktivitas organisasi.(Hendra Lesmana, 2018)

Konflik sangat membawa dampak buruk bagi suatu perusahaan ataupun organisasi. Sebab, konflik itu dapat merusak berbagai sistem serta memberi dampak negatif dalam melakukan aktivitas, sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai secara optimal.(Wirawan, 2013)

Alternatif yang disediakan dalam menyelesaikan sebuah konflik yang konstruktif atau sehat merupakan jalan yang tepat dilakukan untuk mengambil sebuah keputusan. Selain konflik yang sehat atau biasa disebut sebagai konflik yang konstruktif, ada juga konflik yang tidak sehat atau biasa disebut dengan konflik destruktif. Adapun hal yang ditimbulkan jika terjadi konflik destruktif adalah fitnah, sabotase, menghilangkan sikap saling percaya, dan kebuntuan dalam berdiskusi. Sehingga sikap seperti ini, jalur alternatif tidak dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan.(Andanan, 2018)

Konflik pada dasarnya memang merupakan sesuatu yang tidak baik. Sehingga banyak orang merasa bahwa konflik harus dihindari tanpa mereka sadari konflik juga dapat membawa dampak yang baik. Adapun konflik membawa dampak yang baik itu dikarenakan konflik dapat meningkatkan silaturahmi, kesadaran diri, motivasi kerja, serta meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan juga membuat persaingan menjadi sehat. Adapun sisi negatif dari adanya konflik salah satu diantaranya adalah stress kerja. Tidak sedikit perusahaan ataupun organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi menerapkan konflik. Karena bagi mereka, konflik sangat efisien dalam meningkatkan kinerja. Adapun konflik terhadap individu dan kelompok, dan juga diri sendiri merupakan salah satu dari adanya konflik kerja. Namun, konflik kerja yang paling sering terjadi adalah

konflik antara individu dengan kelompok karena melibatkan pihak lain ataupun pekerjaan. Jika organisasi dapat mengelolah dengan baik konflik tersebut maka dapat menghasilkan sebuah produktivitas karyawan yang optimal. (Magdalena, n.d.)

Perbedaan ciri-ciri dalam diri individu dalam berinteraksi yang dibawa dalam perusahaan menjadi salah satu faktor yang melatarbelakangi timbulnya konflik. Perbedaan yang dimaksud adalah baik karena menyangkut mengenai fisik, kepandaian, keyakinan, adat-istiadat, pengetahuan, dan lain-lain. Dengan dibawasertanya ciri-ciri individual dalam interaksi sosial, maka konflik pasti terjadi. Konflik memang wajar terjadi dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. Tidak ada orang yang tidak pernah mengalami konflik dengan individu lainnya. Sejatinya, konflik itu akan hilang jika diselesaikan dengan baik. (Walangantu, 2018)

Konflik pada dasarnya bukanlah sesuatu yang selalu dianggap buruk. Sebab konflik memiliki dampak positif dan negatif. Sehingga dengan adanya sebuah konflik dalam perusahaan ataupun organisasi dapat menjadikan pimpinan selektif dan efektif dalam mengelola organisasinya dan juga dapat mengetahui sisi kekurangan dan juga sisi kelebihan yang harus diperbaiki dan yang harus ditingkatkan. Ketika suatu pimpinan dapat mengelolah konflik kerja dengan baik tentulah dapat meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. (Sandhria, 2016)

Perlu kita ketahui bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh konflik. Karena dari adanya konflik dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi. Jika konflik itu diselesaikan dan dikelola dengan baik. Prestasi yang dihasilkan merupakan salah satu dari bentuk produktivitas kerja karyawan. Banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas

kerja salah satu diantaranya yakni faktor manajemen konflik. Sehingga diperlukan manajemen yang tepat agar tidak mengganggu produktivitas kerja karyawan. Karena konflik kerja dapat berdampak buruk ataupun berdampak baik bagi perusahaan tergantung dari cara perusahaan mengelolanya.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: Analisis Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas masalah yang akan diteliti dan dibahas dalam penelitian ini yaitu :

1. Faktor-faktor Apakah yang Menyebabkan Terjadinya Konflik pada Karyawan di Bank BNI KCP Sinjai?
2. Bagaimanakah Dampak Konflik Karyawan Terhadap produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai?
3. Bagaimana Cara Mengatasi Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik pada karyawan di Bank BNI KCP Sinjai
2. Untuk mengetahui dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai.

3. Untuk mengetahui cara mengatasi dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang ilmu Manajemen terutama yang berkaitan dengan masalah dampak terjadinya konflik karyawan.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian sejenis, pada masa mendatang.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen utamanya konsentrasi Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja.

3. Manfaat untuk Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan juga pengetahuan mengenai dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja dan dapat diaplikasikan ke dunia kerja bagaimana menjalin hubungan yang baik terhadap sesama karyawan, atasan, dan juga lingkungan sekitar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang Konflik

1. Pengertian Konflik

Latinconfigere yang berarti saling memukul merupakan arti konflik dari kata kerja. Sedangkan, secara sosiologis, konflik berarti segala perbuatan yang sifatnya menghancurkan yang dilakukan oleh pihak satu orang ataupun lebih untuk menyingkirkan pihak lain. Di lingkungan masyarakat pun, konflik bukanlah hal yang lazim melainkan sesuatu yang pasti semua orang pernah mengalami konflik dengan pihak yang lain. Konflik itu hilang bersamaan dengan orang itu sendiri. (Walangantu, 2018)

Konflik adalah sebuah proses dimana satu pihak menganggap bahwa kepentingan-kepentingannya ditentang atau secara negatif dipengaruhi oleh pihak lain.

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. (Magdalena, n.d.)

Ambisi dan sikap emosional didasari oleh persaingan tidak sehat untuk mendapatkan kemenangan merupakan salah satu definisi dari konflik. (Hasibuan, 2014)

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah interaksi yang dilakukan antara dua orang atau lebih yang didalamnya terdapat unsur pertentangan. (Chikmawati, 2018)

Lingkup perusahaan yang besar tentulah di dalamnya terdapat sebuah konflik yang tidak dapat dihindari. Konflik yang terjadi dapat menyebabkan dua hal yakni dengan terjadinya konflik dapat membuat sebuah perusahaan

atau organisasi menjadi lebih berkembang, dan yang kedua konflik dapat membuat sebuah perusahaan atau organisasi itu gulung tikar. Jika kedua belah pihak masih terus berseteru untuk mencari kebenaran masing-masing maka konflik itu akan terus ada. Sehingga dibutuhkan penyelesaian yang menguntungkan sebagai jalan tengah untuk menyelesaikan permasalahan antar kedua pihak. (Magdalena, n.d.)

Secara garis besar, konflik kerja yang terjadi terbagi atas dua jenis, yaitu:

a. Konflik Antar Individu dengan Kelompok

Konflik antar individu dengan kelompok merupakan konflik yang sering terjadi. Dikarenakan memiliki pendirian masing-masing yang dianggap benar. Misal, bagian keuangan dan penjualan. Dimana bagian penjualan mengoptimalkan berbagai upaya agar produk banyak laku terjual tiap harinya sehingga produksi yang dilakukan pun harus besar. Di sisi lain, bagian keuangan beranggapan itu akan memakan biaya yang besar. Sementara perusahaan sendiri melakukan penghematan bahan baku. Hal seperti inilah yang kadang menimbulkan konflik. Sehingga solusi yang tepat biasanya dilakukan oleh kedua belah pihak duduk bersama saling mencari solusi yang tepat.

b. Konflik Karena dalam Diri Individu Sendiri

Konflik karena dalam diri individu sendiri biasanya terjadi karena beberapa faktor. Diantaranya tidak percaya terhadap orang lain, adanya perasaan marah, tidak simpatik dengan orang sekitar, tidak suka dengan lingkungan karena tidak seperti yang diharapkan, dan pertentangan antar pribadi. Seorang individu merasa marah dengan pimpinannya dikarenakan tidak mendengar masukannya, dan bisa juga

terjadi karena perasaan yang memang sudah campur aduk setelah berangkat dari rumah ke tempat kerja. Hal ini biasanya banyak terjadi pada pekerja wanita. (Magdalena, n.d.)

Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang antara lain:

a. Pandangan tradisional

Sesuatu yang dianggap berbahaya dan tidak diinginkan dalam kehidupan organisasi merupakan maksud dari pandangan Tradisional. Misal, jika dalam sebuah perusahaan terjadi konflik antara pimpinan dan karyawan, maka pimpinan akan menyingkirkan karyawan tersebut karena dianggap akan menghalangi.

b. Pandangan perilaku

Sesuatu yang dapat memberikan manfaat baik itu konflik yang memberi manfaat atau biasa disebut sebagai konflik fungsional maupun konflik yang bisa merugikan perusahaan atau biasa disebut sebagai konflik disfungsional merupakan maksud dari pandangan Perilaku. Pandangan ini beranggapan bahwa konflik itu bisa saja berakibat yang positif dan bisa juga berakibat negatif. Misal, konflik terjadi pada masing-masing individu dalam perusahaan.

c. Pandangan interaksi

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari baik itu dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Biasanya konflik sangat diperlukan di perusahaan. Karena dapat meningkatkan semangat kerja untuk berlomba mencapai tujuan. Misal, dalam sebuah perusahaan terjadi konflik antar serikat pekerja dengan pemimpin. Dimana serikat pekerja menginginkan kenaikan gaji sementara pimpinan menaikkan gaji

setelah melihat hasil kerja serta kualitas kerja mereka. Dari contoh tersebut, terlihat jelas bahwa masing-masing pihak memiliki tujuan tertentu. (Magdalena, n.d.)

Berdasarkan ketiga pandangan diatas, sebaiknya pihak pimpinan organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi. Dalam hal ini, terjadinya konflik dalam sebuah instansi perusahaan tidak dapat dihindari. Tinggal bagaimana mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut sehingga dapat memberikan manfaat yang positif setelah selesainya konflik antar kedua belah pihak. (Magdalena, n.d.)

2. Jenis-jenis Konflik

Ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi yaitu:

a. Konflik dalam Diri Individu

Ketidakpastian pekerjaan yang diharapkan tak kunjung dilaksanakan, banyaknya permintaan pekerjaan yang bertentangan, dan jika individu diharapkan melakukan suatu pekerjaan yang jelas saja itu diluar dari kemampuannya.

b. Konflik Antar Individu dalam Organisasi yang Sama

Terjadi karena perbedaan-perbedaan antar individu dengan individu lainnya. Biasanya konflik ini terjadi pada manajer dan bawahan yang mana sering disebut dengan konflik peran.

c. Konflik Antar Individu dan Kelompok

Bagaimana individu menanggapi hal seperti bentuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka sehingga individu menjadi tidak suka dan menimbulkan konflik.

d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini terjadi karena adanya kepentingan antar kelompok sehingga masing-masing kelompok tidak saling menerima karena memiliki kepentingan yang berbeda.

- e. Konflik antar organisasi. (Hendra Lesmana, 2018)

3. Penyebab Terjadinya Konflik

Berikut beberapa faktor penyebab konflik, yaitu :

- a. Adanya saling bergantung merupakan faktor yang pertama. Adapun ketergantungan yang dimaksud misal dalam hal melakukan pekerjaan atau organisasi. Dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan membutuhkan bantuan seseorang agar pekerjaan itu menjadi lebih mudah.
- b. Perbedaan tujuan merupakan faktor selanjutnya. Adapun dalam hal perbedaan tujuan kadang kala menjadi salah satu faktor diantara individu maupun kelompok. Karena masing-masing memiliki tujuan yang berbeda sehingga sangat sulit untuk disatukan.
- c. Perbedaan Persepsi atau pendapat. Salah satu faktor konflik yang juga merupakan yang paling sering terjadi adalah perbedaan pendapat. Apalagi dalam menyelesaikan masalah, persepsi kadang menjadi pemicu timbul konflik.
- d. Salah Paham juga merupakan faktor penyebab pemicu terjadinya konflik. Misal, dalam sebuah organisasi ada tindakan individu yang menurutnya itu tujuan yang baik, sedangkan pihak lain menganggap bahwa itu tindakan yang merugikan. Sehingga pihak yang merasa hal itu dirugikan akan merasa risih, kurang nyaman, tidak suka, bahkan timbulnya rasa benci.
- e. Perasaan yang sensitif merupakan faktor yang juga pemicu terjadinya konflik antar individu. Pihak yang lain merasa itu adalah hal yang wajar

untuk dilakukan, akan tetapi pihak yang ditujukan itu merasa tidak wajar. Maka biasanya hal ini yang memicu konflik antar kedua belah pihak. (Walangantu, 2018)

Selain itu, jika dipandang dari sumbernya konflik juga bisa timbul karena adanya beberapa sebab antara lain:

a. Konflik Individu

Konflik ini timbul jika seorang karyawan menghadapi pekerjaan yang sebenarnya tidak disukai tetapi disisi lain karyawan tersebut harus mengerjakan karena terikat sebuah tanggung jawab dan konsekuensi yang ada pada dirinya. Faktor kemampuan juga sangat berpengaruh terhadap timbulnya konflik individu. Biasanya hal ini disebabkan oleh target kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki baik itu dari segi pendidikan, usia, dan lain sebagainya.

b. Konflik Antar Individu

Konflik ini timbul karena diskriminasi dalam sebuah organisasi baik itu karena ras, latar belakang, agama, kepribadian individu, dan lain sebagainya. Disisi lain perbedaan peran juga merupakan faktor pemicu konflik antar individu. Karena didalamnya terdapat perbedaan tujuan, dan kepentingan masing-masing.

c. Konflik Antara Individu dengan Kelompok

Adanya perbedaan dalam sebuah kelompok, yang mana ada individu dalam kelompok tersebut tidak memberikan manfaat sehingga dikucilkan dari pergaulan kelompok. Perasaan dikucilkan, tidak dihargai, tidak dipandang/dihormati seperti individu yang lain menimbulkan konflik individu yang dapat mengganggu integritas dan keseimbangan

hubungan antar individu sehingga dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.

d. Konflik Antar Kelompok

Konflik ini timbul karena adanya perbedaan kepentingan yang tidak saling mengalah dan akhirnya berseteru. Di dalam konflik kelompok biasanya terdapat perasaan ingin menguasai. Baik dari pihak mayoritas yang merasa akan menjadi pemimpin dan minoritas merasa tidak akan mampu menjadi pemimpin. Padahal di perusahaan semua kelompok harus diperlakukan adil sesuai dengan hak dan kewajibannya.

e. Konflik Antara Kelompok dengan Organisasi

Konflik ini muncul ketika sebuah organisasi menginginkan target terlalu tinggi, sementara individu dalam kelompok tersebut hanya mampu memberi target dengan jumlah yang rendah.

f. Konflik antar organisasi

Konflik ini timbul dikarenakan persaingan bisnis, memperoleh pengakuan, serta kesalahpahaman antar anggota organisasi sehingga pihak yang menaunginya harus turun tangan. Dari sisi bisnis, perang harga, perebutan pangsa pasar, pengembangan produk, dan kemajuan teknologi menimbulkan konflik sesama organisasi.

g. Biasanya konflik tidak hanya berasal dari aktivitas diri individual akan tetapi dapat pula berasal dari aktivitas sosial yang cakupannya sangat luas. Dibandingkan dengan konflik antar kelompok dengan kelompok, kelompok dengan organisasi atau organisasi dengan organisasi, konflik internal lebih mudah diselesaikan.

h. Konflik kecil dapat menjadi besar apabila dalam penyelesaiannya tidak memuaskan antara kedua belah pihak. Karena biasanya konflik antar

individu berasal dari dua kelompok sehingga sangat susah untuk diselesaikan. Maka perlu peranan pemimpin sebagai kepala perusahaan untuk meminimalisir keadaan agar tidak berlarut-larut dan berkepanjangan. (Magdalena, n.d.)

4. Indikator Konflik

Indikator konflik kerja adalah sebagai berikut :

a. Kesalahan komunikasi

Kesalahan komunikasi dapat terjadi jika yang disampaikan pihak yang satu kepada pihak yang lain berbeda dari sumber pertama informasi. Sehingga dari informasi kedua yang mereka terima itu, dipersepsikan oleh masing-masing.

b. Perbedaan tujuan

Perbedaan tujuan dalam dunia perusahaan utamanya para pekerja didalamnya yang saling beranggapan bahwa tujuan merekalah yang benar. Sehingga terjadi pertentangan serta rasa ingin menang.

c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam hal ini dilihat dari bagaimana pekerja bersikap, pendapat, ketidaksesuaian nilai, dan saling memberi penilaian sesama individu atau kelompok. Sehingga hal ini memicu terjadinya konflik.

d. Interdependensi aktivitas kerja

Sikap saling bergantung satu sama lain dalam melakukan pekerjaan merupakan maksud dari interdependensi kerja. Misal mereka bekerja sama untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi ada pihak yang diberi tugas terlalu berlebihan. Sehingga hal ini dapat pula menimbulkan terjadinya konflik. (Fitriana, 2012)

B. Tinjauan Umum Tentang Produktivitas

1. Pengertian Produktivitas

Pandangan islam, tindakan atau sesuatu yang dikerjakan seseorang seringkali didefinisikan sebagai amalan. Amalan atau pekerjaan dalam islam diarahkan untuk memenuhi kewajiban sebagai upaya untuk mendekatkan diri kepada Allah. Produktivitas menurut Islam merupakan suatu konsep yang sangat penting, bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam. Allah telah berjanji kepada orang yang beriman dan melakukan pekerjaan yang baik bahwa mereka mendapatkan ampunan Allah dan ganjaran yang besar. (Hasmy, 2019)

Produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari ini.

Dimensi individu dan dimensi organisasi merupakan konsep dari produktivitas kerja. Selalu berusaha meningkatkan kualitas hidupnya dengan melihat karakteristik kepribadian individu dalam hal mental dan bersikap merupakan maksud dari dimensi individu. Sedangkan, bila mana masukan (*input*) dan keluaran (*output*) itu saling berhubungan dalam hal teknis dapat dilihat produktivitas kerja merupakan maksud dari dimensi organisasi. Sehingga dimensi ini melihat produktivitas tidak hanya melalui aspek kuantitas tetapi kualitas juga perlu diperhatikan. (<http://www.Vedcmalang.Com/Pppptkboemlg/Index.Php/Menuutama/Departemen-Bangunan-30/411-Pengukuran-Produktivitas-Tenaga-Kerja>, 2021)

Dari berbagai pengertian produktivitas kerja di atas, penulis menyimpulkan produktivitas kerja adalah pencapaian hasil kerja dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawab, yang mana pencapaian hasil kerja tersebut yakni kuantitas dan kualitas.

2. Pengukuran Produktivitas

Produktivitas secara umum dapat diukur dengan berbagai ukuran dibawah ini yakni:

a. Produktivitas Parsial

Merupakan mengukur produktivitas kerja dilihat dari sisi outputnya sehingga produktivitas parsial sering juga disebut sebagai bentuk perbandingan output maupun input.

b. Produktivitas Total

Merupakan mengukur produktivitas kerja secara total atau keseluruhan tanpa memilih sebagian dari output maupun input. Jika kadar output lebih tinggi maka outputlah yang diproduksi.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja sebagai berikut:

a. Pendidikan

Peran pendidikan dalam meningkatkan produktivitas kerja sangatlah berpengaruh. Biasanya seseorang yang memiliki pendidikan yang tinggi akan mempunyai produktivitas kerja yang lebih baik. Sehingga meningkatkan produktivitas kerja, syarat utamanya adalah pendidikan.

b. Motivasi

Memahami motivasi kerja dari setiap karyawan perlu diketahui oleh pimpinan. Hal ini dilakukan agar pimpinan dapat mengarahkan dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sesuai dengan motivasi kerja mereka masing-masing.

c. Disiplin kerja

Mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan dapat timbul dari dalam diri seseorang atau kelompok jika sikap kejiwaannya baik.

d. Keterampilan

Meningkatkan keterampilan kerja karyawan dapat diberikan melalui kursus maupun pelatihan kerja.

e. Sikap dan etika kerja

Membina hubungan yang serasi, selaras, dan juga seimbang merupakan sikap yang harus dimiliki seseorang atau kelompok dalam berhubungan dengan kelompok lainnya. Adapun etika juga sangat penting. Karena sikap dan etika harus sejalan. Jika sudah sejalan maka akan meningkatkan produktivitas.

f. Gizi dan kesehatan

Gizi dan kesehatan sangat penting bagi karyawan. Hal ini dikarenakan jika gizi yang dikonsumsi kurang baik maka akan berpengaruh terhadap kesehatan tubuh. Dan hal itu akan memicu turunnya produktivitas kerja seseorang. Karena jika sakit karyawan tidak dapat bekerja dengan baik.

g. Lingkungan kerja dan iklim kerja

Hubungan pekerja dengan pekerja, pekerja dengan pimpinan, dan sebagainya merupakan hal yang termasuk dalam lingkungan kerja.

h. Manajemen

Semangat kerja yang dihasilkan karyawan juga berpengaruh terhadap orang yang memimpinya. Sehingga dalam hal ini, manajemen yang tepat dapat mengarahkan karyawan dengan baik dan tepat pula. (<http://Bioenergicenter.Com/13-Faktor-Yang-Mempengaruhi-Produktivitas-Kerja/>, 2021)

4. Faktor-faktor yang Menyebabkan Turunnya Produktivitas Kerja

Faktor-faktor yang menyebabkan turunnya produktivitas kerja antara lain:

a. Menurunnya Presensi

Menurunnya tingkat presensi tanpa diketahui sebelumnya oleh pimpinan perusahaan dapat mengganggu pelaksanaan program kerja, apabila sejumlah karyawan terlihat dalam mata rantai kerja tidak hadir, pekerjaan selanjutnya tidak akan dapat berlangsung. Jika demikian perusahaan akan menanggung kerugian yang sesungguhnya dapat dihindarkan dengan mencegah terjadinya penurunan presensi.

b. Meningkatnya Kerusakan

Biasanya kerusakan terjadi akibat karyawan yang tidak teliti dalam bekerja. Hal ini dipicu karena keengganan untuk melakukan pekerjaan tersebut karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Sehingga tanggung jawab yang diberikan menimbulkan hasil kerja yang menurun.

c. Timbulnya kegelisahan, tuntutan dan pemogokan

Pimpinan yang enggan memberikan perhatian terhadap keinginan dan hak-hak pekerja merupakan salah satu faktor kegelisahan kerja yang dihadapi karyawan. Akibatnya para pekerja mengajukan tuntutan ke perusahaan. Sehingga jika tuntutan tidak digubris perusahaan maka karyawan akan mogok kerja. Pemogokan yang dilakukan karyawan akan mempengaruhi produktivitas kerja. Sehingga dampaknya akan merugikan perusahaan. (<http://Adesuherman.Blogspot.Co.Id/2011/10/Produktivitas-Guru.Html>, n.d.)

5. Indikator Produktivitas Kerja

Untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan sebagai berikut:

a. Kemampuan

Ketrampilan serta profesionalisme dalam bekerja dapat menjadi tolak ukur kemampuan seseorang. Hal ini karena dalam melaksanakan tugas harus dapat bertanggung jawab sesuai dengan bidang yang digeluti.

b. Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai

Produktivitas yang baik dan benar dapat memberikan hasil yang memuaskan baik itu orang yang mengerjakan maupun orang yang menikmati hasil pekerjaan tersebut

c. Semangat Kerja

Perbandingan hasil kerja yang dilakukan hari ini dengan yang telah dilakukan kemarin merupakan maksud dari semangat kerja. Atau bisa juga dikatakan usaha untuk menjadi lebih baik dari hari kemarin.

d. Pengembangan Diri

Menghadapi tantangan dan harapan dapat berpengaruh terhadap pengembangan diri. Semakin banyak tantangan maka pengembangan diri akan semakin kuat. Sehingga memicu untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

e. Mutu

Hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja pegawai disebut dengan mutu. Untuk menghasilkan hasil kerja yang baik perlu meningkatkan mutu. Sehingga dapat bermanfaat bagi dirinya maupun perusahaan.

f. Efisiensi

Perbandingan hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan merupakan pengertian dari efisiensi. Aspek produktivitas yang

memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan adalah masukan dan keluaran. (Muayyad & Gawi, 2016)

C. Pengertian Karyawan

Pengertian Karyawan, menurut Subri merupakan penduduk dalam usia kerja "berusia 15-64 tahun" atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka, dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktivitas tersebut. (Nursam, 2017)

Menurut KBBI Karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga "kantor, perusahaan, dan sebagainya" dengan mendapat gaji "upah", pegawai, pekerja. (Kusuma Chandra, 2017)

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja atau karyawan adalah menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dengan cara bekerja atau melakukan aktivitas yang pelaku primernya adalah manusia/orang.

D. Tinjauan Empiris

Adapun penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Ummi Wahyuni dengan judul penelitian "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan" mengemukakan bahwa 68,7% manajemen konflik memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang selebihnya disebabkan oleh faktor-faktor yang lain. (Wahyuni, 2019)

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Zulifah Chikmawati dengan judul penelitian "Pengaruh Konflik Terhadap Produktivitas Karyawan" mengemukakan bahwa tidak semua konflik itu buruk. Bahkan ada konflik yang sifatnya menguntungkan dan ada yang sifatnya merugikan tergantung bagaimana cara mengelola konflik tersebut. Adapun akibat positif dari konflik yang dirasakan perusahaan atau organisasi biasanya dapat berupa dijadikan pengalaman berharga, berhati-hati dalam berpendapat, pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil sebuah keputusan, inovatif, menumbuhkan sikap toleransi dan lain-lain. Sedangkan, akibat negatif yang ditimbulkan dari adanya konflik adalah dapat berupa memunculkan rasa saling curiga antar individu dengan individu yang lainnya, terjadi kesalahpahaman, stress, apatis, dan dapat pula mengakibatkan komunikasi menjadi terhambat. Akibat yang lebih fatal adalah dapat menyebabkan karyawan mangkir ataupun resign dari perusahaan. (Chikmawati, 2018)
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Roosalina Hera Lucia dkk dengan judul penelitian "Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Katolik De La Salle Manado" mengemukakan bahwa konflik secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap produktifitas kerja. Konflik tidak menghambat produktifitas kerja, artinya semakin tinggi tingkat konflik yang terjadi akan memberikan dampak positif terhadap produktifitas kerja karyawan Unika De La Salle Manado.
- d. Penelitian yang dilakukan oleh Bayu Kurniawan dengan judul penelitian "Pengaruh Konflik Terhadap Produktivitas Kerja karyawan pada Hotel University Inn UMM Malang" mengemukakan bahwa konflik berpengaruh

terhadap produktivitas dan yang paling berpengaruh yaitu konflik antar individu dan individu.

- e. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Najib Faisol dengan judul penelitian "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan" mengemukakan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap produktivitas. Sehingga dalam hal ini konflik membawa dampak yang positif terhadap karyawan.

E. Kerangka Konsep

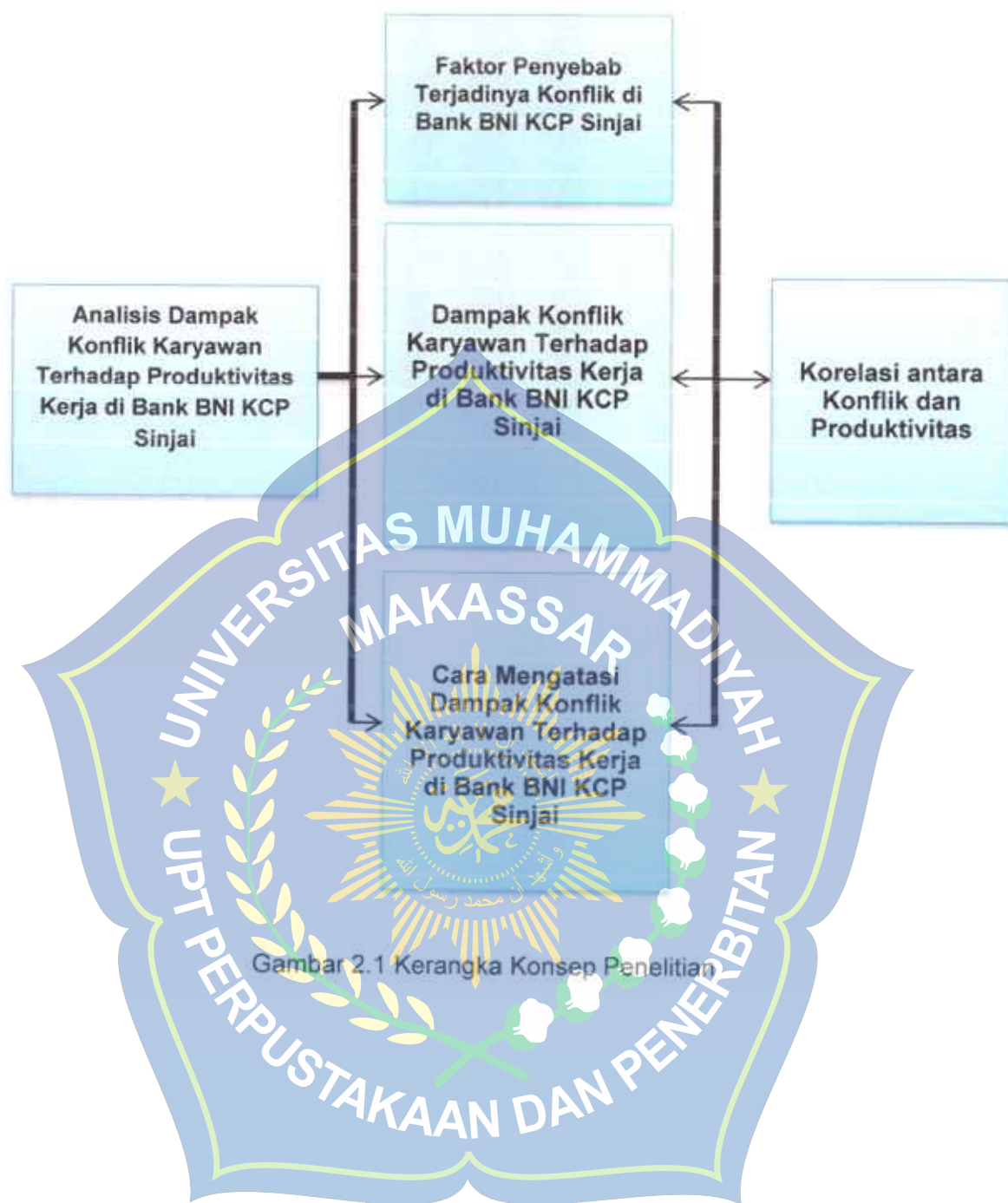
Tujuan yang berbeda dalam berinteraksi baik itu individu dengan individu, maupun individu dengan kelompok yang sifatnya berlawanan hingga pihak lain beranggapan itu dapat menjadi penghambat dalam mencapai tujuan merupakan definisi dari konflik. Sehingga konflik ini pun dapat menghasilkan dua akibat, baik itu menguntungkan maupun merugikan. (Wahyuni, 2019)

Salah satu masalah yang sering terjadi dan dianggap remeh dalam sebuah organisasi adalah konflik karena permasalahan pribadi. Padahal permasalahan yang dapat menimbulkan konflik besar itu dapat pula berasal dari masalah pribadi. Misal karyawan merasa tidak sesuai dengan jabatan yang diembannya sehingga hal ini kadang memicu konflik. Perebutan sumber daya antar departemen atau bagian merupakan stimulus yang besar yang dapat menimbulkan konflik. Namun hal ini, masih bisa diminimalisir karena dikelola dengan baik. Secara umum konflik tidak bisa dihilangkan sama sekali, tetapi hanya bisa ditekan atau dikurangi kualitas, kuantitas, dan intensitasnya. (Chikmawati, 2018)

Ketika terjadi sebuah konflik dalam perusahaan, baik itu konflik kecil maupun besar dari individu maupun organisasi terlebih dahulu yang harus dicari dan diketahui adalah faktor apa yang menstimulus terjadinya konflik tersebut. Dilihat dari aspek waktu, konflik tersebut harus diketahui kapan muncul dan pada saat apa konflik itu diketahui. Sedangkan dari aspek tempat, yang perlu diketahui adalah dimana terjadinya dan bagaimana situasi saat konflik itu terjadi. Kemudian dari sisi pelaku, yang perlu diketahui siapa saja yang terlibat dan bagaimana cara menyelesaikan konflik yang terjadi. Kesadaran, kepekaan, dan kecermatan/kecerdasan dalam menemukan sebab kemudian mampu mengelolanya merupakan langkah yang sangat dibutuhkan dalam suatu kepemimpinan organisasi. (Chikmawati, 2018)

Munculnya konflik dalam suatu organisasi dapat mengganggu hubungan yang terjalin antara individu dengan kelompok organisasi. Apabila terjadi konflik dalam lingkungan pekerjaan yang sama pasti akan menimbulkan rasa tidak nyaman sehingga mengganggu jalannya aktivitas kerja dan menurunkan kualitas kinerja. Sehingga orang-orang yang bekerja menjadi canggung dan merasa tertekan dan dapat menimbulkan turunnya motivasi kerja. Akibat dari semua itu prestasi kerja berkurang sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan produktivitas kerja pribadi dalam organisasi menurun. (Chikmawati, 2018)

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Yang mana penelitian kualitatif adalah menganalisis penelitian menggunakan huruf-huruf dengan cara memaknai, mendeskripsikan, dan menggambarkan permasalahan yang dibahas.

B. Lokasi Penelitian

Adapun untuk mendapatkan segala informasi dan data mengenai topik permasalahan yang dibahas, maka penulis melakukan penelitian di Kantor Bank BNI KCP Sinjai yang berada di Jl. Persatuan Raya, No. 46 Kabupaten Sinjai.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Sumber Data Primer

Sumber ini dilakukan langsung di lapangan yakni dengan melakukan wawancara di Kantor Bank BNI KCP Sinjai.

2. Sumber Data Sekunder

Sumber ini diambil di kantor Bank BNI KCP Sinjai berupa lembaran-lembaran data dan juga peraturan.

D. Informan

Menurut moleong (2004:123) bahwa informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam menentukan informan sebagai sumber data dalam

penelitian ini penulis menggunakan teknik *purposive sampling*. Penentuan teknik ini agar didapati informasi dengan tingkat validasi dan reabilitas yang tinggi. Tentang teknik *purposive sampling*, Silalahi (2009:272) menjelaskan pemilihan sampel *purposive* (bertujuan) atau yang lazim disebut *judgement sampling* merupakan pemilihan siapa subjek atau orang-orang terpilih harus sesuai dengan ciri-ciri dan kriteria khusus yang dimiliki atau memiliki pemahaman yang kuat tentang objek yang akan diteliti.

Untuk menggali informasi yang akurat dan mendalam terkait dengan dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai, maka informan yang dimaksud dalam penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria yang memahami tentang permasalahan yang dibahas. Untuk itu wawancara secara mendalam dipilih berdasarkan *purposive sampling* dan dilakukan terhadap:

1. Kepala Pimpinan Kantor Bank BNI KCP Sinjai
2. Customer Service Kantor Bank BNI KCP Sinjai
3. Teller Kantor Bank BNI KCP Sinjai
4. Bagian Sales Dana di Kantor Bank BNI KCP Sinjai
5. Satpam di Kantor Bank BNI KCP Sinjai

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen penelitian ini berupa lembar wawancara dan studi kepustakaan yang digunakan untuk mengumpulkan beberapa informasi yang berkaitan dengan penelitian. Adapun alat-alat yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Pedoman wawancara adalah alat yang digunakan dalam melakukan

wawancara yang dijadikan dasar untuk memperoleh informasi dari informan yang berupa daftar pertanyaan.

2. Buku catatan dan alat tulis berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data.
3. Kamera berfungsi untuk memotret jika sedang melakukan wawancara dengan informan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah metode atau cara-cara yang menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. (Sugiyono, 2014)

2. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melihat dokumen-dokumen bisa berbentuk tulisan (peraturan dan keputusan), gambar atau karya-karya yang monumental yang bersangkutan. (Purwono, 2010)

G. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dan memilih mana yang penting serta mana yang perlu dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Reduksi Data

Segala proses yang dilakukan seperti menyeleksi dan juga memilah data mentah sesuai dengan keabsahan yang digunakan kemudian diolah ke dalam penelitian untuk menjadi sebuah informasi yang penting.

2. Penyajian Data

Ketika selesai memilah dan menyelesaikan sebuah data mentah yang didapat di lapangan maka yang dilakukan selanjutnya adalah menyajikan sebuah data dalam bentuk narasi dan telah disusun sebaik mungkin sehingga mudah dipahami oleh pembaca.

3. Penarikan Kesimpulan

Ketika data telah diolah dan disajikan sesuai dengan arahan sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana menarik sebuah kesimpulan yang didasarkan pada rumusan masalah yang telah dipaparkan di bab-bab sebelumnya sehingga dapat membantu pembaca dalam memahami inti dari permasalahan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Bank BNI

Bank sentral merupakan penamaan awal untuk Bank Negara Indonesia. Kemudian pada tahun 1946 berubah statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Hadirnya Bank BNI tidak lain sebagai bentuk partisipasi dalam pembangunan nasional yang telah tertuang dalam UU No. 17 tahun 1968.

BNI berubah bentuk hukumnya menjadi perusahaan persero terbatas itu pada tahun 1992. Hal ini disesuaikan dengan PP No. 19 tahun 1992. Adapun penyesuaiannya tertera dalam akta No. 131 dihadapan Muhani Salim, S.H pada tanggal 31 Juli 1992 dan telah disebarluaskan melalui Berita NRI pada tahun yang sama.

Pada tahun 1996, yang pertama kali menanamkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan juga Surabaya adalah BNI dibawah naungan Bank BUMN. Pada tahun 1999, BNI melakukan sebuah aksi korporasi yakni proses rekapitalisasi untuk meperkuat stukturur keuangan dan daya saing ditengah industri perbankan yang semakin pesat.

2. Visi dan Misi Bank BNI

a. Visi

Menjadi Lembaga Keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan.

b. Misi

- 1) Memberikan layanan prima dan solusi digital kepada seluruh Nasabah selaku Mitra Bisnis pilihan utama.
- 2) Memperkuat layanan internasional untuk mendukung kebutuhan Mitra Bisnis Global.
- 3) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi Investor.
- 4) Menciptakan kondisi terbaik bagi Karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- 5) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan Masyarakat.
- 6) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

3. Struktur Organisasi Kantor Bank BNI KCP Sinjai



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Bank BNI KCP Sinjai

B. Hasil Penelitian

Peneliti menyajikan data dan hasil yang diperoleh dari lapangan melalui studi pustaka, wawancara, observasi yang berhubungan dengan penelitian. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu Analisis Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai.

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Dimana data primer adalah keterangan-keterangan yang diperoleh dengan melakukan wawancara mendalam kepada Pimpinan Cabang, Teller Bank, Sales Dana, CS Bank, dan juga Satpam. Sedangkan data sekunder adalah data yang berupa informasi yang berkaitan dengan variabel penelitian pada Bank BNI KCP Sinjai.

Berdasarkan hasil observasi dan pengalaman peneliti selama ini, ditemukan beberapa item mengenai dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja yakni mengenai faktor yang menyebabkan terjadinya konflik karyawan ditinjau berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal, mengenai dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja ditinjau berdasarkan dampak yang menguntungkan dan merugikan, dan mengenai cara mengatasi dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja.

1. Karakteristik Informan

Tabel 4.1

Karakteristik Informan

No.	Nama	Inisial	Jabatan
1.	Rachmad Rosandy	RR	Pimpinan
2.	Murfadillah Fiergiyani	MF	Customer Service
3.	A. Baso Simba	ABS	Teller

4.	Reski	R	Teller
5.	Elyana Syam	ES	Sales Dana
6.	Ilham	IL	Satpam

2. Deskripsi Hasil Penelitian

a. Faktor-faktor yang Menyebabkan Terjadinya Konflik pada Karyawan di Bank BNI KCP Sinjai

Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi (Handoko, 2012).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan maka penulis memaparkan dalam dua indikator sebagai berikut:

1) Faktor Internal

Konflik internal ini bisa disebut dengan konflik kepentingan menurut teori konflik Dahrendorf, dimana konflik yang terjadi karena adanya perbedaan kepentingan oleh berbagai pihak yang sama-sama mencoba untuk mempertahankan kepentingan-kepentingan mereka sendiri (Fulasifah, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara oleh Bapak Rachmad Rosandy selaku Pimpinan Bank BNI KCP Sinjai sebagai berikut:

- a) Menurut Bapak/Ibu, faktor internal yang dapat menyebabkan konflik karyawan itu biasanya berasal dari mana saja?

"Biasanya faktor internal yang menyebabkan konflik berasal dari karyawan sesama karyawan dan ada juga karyawan dengan atasan. Namun dalam hal ini kami tidak dapat memaparkan secara terbuka karena merupakan privasi kantor. Akan tetapi, contoh yang paling lazim yang pernah terjadi adalah karyawan saling menjelekan antar sesama karyawan. Sehingga menimbulkan sebuah konflik atau terjadi perenggangan hubungan dalam berinteraksi. Sehingga dalam hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri dan fatalnya dapat merusak produktivitas kerja". (Hasil wawancara pada Tanggal 23 September 2021 pukul 16.23 WITA)

- b) Dalam dunia perbankan, apa saja jenis konflik yang kerap terjadi?

Bapak Rachmad Rosandy menambahkan bahwa:

"Jenis konflik yang biasanya terjadi ada tiga macam. Yakni konflik kepemimpinan, kepribadian, dan juga perbedaan latar belakang personal. Namun dalam hal ini tidak semua jenis konflik dapat kami paparkan dikarenakan merupakan rahasia kantor yakni konflik perbedaan latar belakang personal dan juga kepemimpinan. Dari tiga jenis konflik yang telah saya sebutkan, paling sering terjadi itu konflik kepribadian. Dan saya pikir itu merupakan hal yang lumrah terjadi dikarenakan sisi pendapat dan pribadi masing-masing pegawai sulit untuk disatukan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 23 September 2021 pukul 16.23 WITA)

- c) Apakah konflik berpengaruh terhadap lingkungan kerja?

Bapak A. Baso Rimba menambahkan:

"Kalau menurut saya, sangat berpengaruh. Biasanya kan tidak saling *connect* sesama teman yang disamping kita bekerja semisal mau meminjam uang atau apa, istilah kembali modal ambil modal. Jadi ketika terjadi konflik maka akan sangat berpengaruh". (Hasil wawancara pada tanggal 23 September 2021 pukul 16.23 WITA)

Beliau menambahkan:

"Tentu saja sangat berpengaruh yah. Karena kita disini bekerja secara tim. Jadi jika terjadi konflik jelas berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas yah. Kemampuan kerja yang berkurang karena adanya rasa canggung dan lain-lain". (Hasil wawancara pada tanggal 23 September 2021 pukul 16.45 WITA)

d) Apa saja penyebab yang biasanya dapat menimbulkan konflik sesama karyawan?

"Yah kebanyakan itu hanya selisih paham saja. Mengenai perbedaan pendapat yang tidak sejalan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain". (Hasil wawancara pada Tanggal 23 September 2021 pukul 16.55 WITA)

Ibu Reski menambahkan:

"Yah salah satunya karena kedisiplinan karyawan. Jikalau ada karyawan yang terlambat datang". (Hasil wawancara pada tanggal 23 September 2021 pukul 16.55 WITA)

e) Bagaimana tindakan Bapak/Ibu selaku karyawan ketika ada rekan kerja sesama karyawan terlibat konflik dengan karyawan yang lain?

Bapak A. Baso mengatakan:

"Salah satunya yang dilakukan yah harus jadi penengah. Dan yang pasti ketika terjadi konflik pasti ada salah satu yang memang salah". (Hasil wawancara pada tanggal 23 September 2021 pukul 17.00 WITA)

2) Faktor Eksternal

Konflik eksternal timbul karena penyebab dari luar organisasi. Sehingga faktor eksternal yang menyebabkan konflik bisa terjadi antara perusahaan dengan perusahaan lain atau bahkan dengan pelanggannya. (Situs

<http://informasitrainingterbaru.com/manajemen-konflik-eksternal/>.

Diakses pada Tanggal 12 Oktober 2021 pukul 23.57 WITA)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rachmad Rosandy, berikut wawancaranya:

a) Menurut Bapak/Ibu, faktor eksternal penyebab terjadinya konflik karyawan berasal dari mana saja?

"Biasanya kalau faktor eksternal yah berasal dari luar kantor. Seperti dengan pelanggan/nasabah dan bahkan dengan perusahaan lain. Entah itu komplain karena cara kerja pegawai yang kurang dan tentunya itu sangat berpengaruh juga". (Hasil wawancara pada tanggal 24 September 2021 pukul 16.45 WITA).

Hasil wawancara dengan Ibu Murfadillah Fiergiyani selaku Customer Service di Bank BNI KCP Sinjai:

b) Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang faktor-faktor yang menyebabkan konflik yang berasal dari luar kantor?

"Menurut saya yah apapun jenis konflik yang terjadi baik itu datangnya dari luar maupun dari dalam kantor, kita selaku pegawai harus menyikapi sebagaimana mestinya. Karena kita bekerja juga tentunya mempunyai aturan yang jelas. Ketika terjadi hal yang demikian tentunya harus diselesaikan secara baik-baik, entah itu ditengahi oleh manajemen ataupun secara pribadi antara pegawai dan pelanggan". (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2021 pukul 16.00 WITA)

c) Menurut Bapak/Ibu faktor apa saja yang dapat menyebabkan konflik karyawan dalam hal ini faktor yang secara umum?

Bapak Rachmad Rosandy menambahkan:
"Tingkat volume pekerjaan yang tinggi menyebabkan tingkat emosi yang tidak stabil. Sehingga menyebabkan miskomunikasi dan pada akhirnya menyebabkan konflik diantara pegawai yang bersangkutan. Dan beban kerja juga merupakan salah satu dari penyebab konflik". (Hasil wawancara pada tanggal 24 September 2021 pukul 17.00 WITA)

b. Dampak Konflik Karyawan Terhadap produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai

1) Dampak Menguntungkan

Dampak yang menguntungkan dalam hal ini merupakan dampak yang menuju kearah yang positif. Sehingga perlu diketahui dampak yang menguntungkan jika terjadi konflik karyawan dan hubungannya dengan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan A. Baso Rimba selaku pegawai Teller Bank BNI KCP Sinjai sebagai berikut:

- a) Apa sajakah dampak yang menguntungkan dengan adanya konflik karyawan?

"Ketika terjadi sebuah konflik baik itu antar sesama karyawan maupun atasan dan telah diselesaikan, yang pastinya ada evaluasi diri dari masing-masing pihak. Karena konflik yang terjadi ketika sudah dapat diredam dengan baik maka akan menimbulkan kritik yang membangun, dan lebih memikirkan inovasi yang kreatif untuk kenyamanan nasabah". (Hasil wawancara pada Tanggal 23 September 2021 pukul 16.50 WITA)

- b) Bagaimana jika konflik yang terjadi itu berkepanjangan sampai diluar kantor?

Bapak A. Baso Rimba menambahkan bahwa:

"Biasanya ketika terjadi konflik kepribadian di dalam kantor baik itu sesama karyawan maupun atasan, pasti akan selesai karena di manage dengan baik oleh atasan. Berusaha semaksimal mungkin agar konflik tidak berkepanjangan karena jika berkepanjangan jelas berpengaruh pula terhadap kinerja dan produktivitas kerja. Jadi tidak pernah masalah yang ada di perusahaan dibawah sampai keluar karena itu juga merupakan privasi". (Hasil wawancara pada Tanggal 24 September 2021 pukul 12.00 WITA)

- c) Apakah dampak konflik karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja/produktivitas karyawan ditinjau dari dampak positifnya?

Bapak Rachmad Rosandy menjelaskan bahwa:

"Jelas sangat berdampak. Karena ketika terjadi sebuah konflik tentunya kita menyadari akan merugikan perusahaan. Sehingga diharapkan dapat menjadi pembelajaran kedepan bagaimana saling memahami satu dengan yang lain. Baik itu antara karyawan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan". (Hasil wawancara pada tanggal 24 September 2021 pukul 16.30 WITA).

2) Dampak Merugikan

Dampak yang merugikan dalam hal ini merupakan dampak yang menuju ke arah yang negatif. Selain perlu diketahui dampak yang positif atau menguntungkan dari adanya konflik karyawan, juga perlu diketahui dampak yang merugikan dari adanya konflik karyawan dan hubungannya dengan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Reski selaku Teller di Bank BNI KCP Sinjai sebagai berikut:

- a) Menurut Bapak/Ibu, apa saja dampak yang merugikan dari terjadinya konflik karyawan utamanya di Bank BNI KCP Sinjai?

"Dampak yang merugikan yah tentu saja komunikasi menjadi terhambat. Jadi yang dulunya sangat akrab dalam bekerja, ketika terjadi konflik individu dengan individu tentunya menjadi sangat canggung". (Hasil wawancara pada tanggal 24 September 2021 pukul 16.30 WITA).

- b) Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu, jika ada karyawan yang tidak mau berdamai dengan karyawan lain jika terjadi sebuah konflik?

Ibu Elyana Syam menambahkan bahwa:

"Hal ini tentunya sangat tidak baik yah utamanya dalam bekerja. Karena kita disini istilah kerja untuk mengejar target dan tentunya dibawah oleh perusahaan. Jadi ketika teman satu rekan ada yang berkonflik, ketika sudah ditengahi dan tidak juga membaik, kita kembalikan kepada atasan karena atasan dalam hal ini juga berperan sangat penting. Karena menyangkut pada kinerja/produktivitas kerja". (Hasil wawancara pada tanggal 24 September 2021 pukul 16.44 WITA).

- c) Bagaimana dampak terjadinya konflik terhadap produktivitas kerja?

Bapak Rachmad Rosandy menambahkan:

"Sebenarnya berbicara tentang konflik dan juga produktivitas itu memang berpengaruh dan pengaruhnya itu pengaruh yang positif. Dikarenakan konflik itu dampaknya terhadap individu yang bersangkutan dan produktivitas kerja itu jelas sudah menjadi kewajiban. Justru dengan adanya konflik dampaknya yah semakin ditingkatkan apa yang salah diperbaiki dan sebagainya". (Hasil wawancara pada tanggal 24 September 2021 pukul 16.45 WITA)

c. Cara Mengatasi Dampak Konflik Karyawan Terhadap produktivitas Kerja di Bank BNI KCP Sinjai

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di kantor Bank BNI KCP Sinjai, mengatasi dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Menurut Bapak/Ibu selaku pimpinan, bagaimana tindakan yang dilakukan dalam mengatasi konflik karyawan di kantor?

Bapak Rachmad Rosandy mengatakan bahwa:

"Sebenarnya dalam menyelesaikan atau mengatasi konflik karyawan yang terjadi di kantor ini terutama dampak yang merugikan seperti yang telah saya sebutkan tadi, kita sebagai pimpinan harus bisa menjadi jalan penengah. Jadi saya selalu rutin melakukan kumpul bersama diluar kantor. Sehingga dengan begitu kita dapat mengetahui sisi kepribadian satu sama lain. Karena ketika terjadi sebuah konflik itu juga mempengaruhi produktivitas kerja dan itu jelas berpengaruh terhadap perusahaan. (Hasil wawancara pada tanggal 24 September 2021 pukul 16.00 WITA)

Beliau menambahkan bahwa:

"Cara yang paling umum untuk menyelesaikan konflik yah tentunya memecahkan masalah, melakukan kompromi, dan juga perintah dari atasan yang tentunya mau tidak mau harus diselesaikan". (Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2021 pukul 16.30 WITA).

Kemudian beliau menambahkan:

"Diberikan pengarahan ataupun pembinaan dan disampaikan bahwa konflik itu jangan dijadikan sebagai bentuk untuk merubah suasana kerja yang tidak nyaman. Kita akan selalu berusaha untuk mendamaikan bila terjadi konflik dengan cara mempertemukan pihak yang bersangkutan dan menggali apa yang menjadi penyebab

konfliknya".(Hasil wawancara pada tanggal 25 September 2021 pukul 16.44 WITA)

C. Pembahasan

Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2000). Menurut Veithzal Rivai Sumber Daya Manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Rivai, 2004).

Di perusahaan sendiri jelaslah bahwa karyawan merupakan sumber daya manusia yang merupakan salah satu pemegang fungsi penting dalam terciptanya visi dan misi perusahaan. Ketika karyawan satu dengan yang lainnya terdapat selisih paham dalam menjalankan kinerjanya jelas berpengaruh terhadap pencapaian visi dan misi tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis memaparkan mengenai dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Terjadinya Konflik Karyawan

Terdapat dua faktor yang menyebabkan terjadinya konflik karyawan yaitu:

a. Faktor Internal

Konflik pada dasarnya bisa muncul pada aktivitas diri seseorang (sebagai konflik internal) maupun pada aktivitas sosial yang

cakupannya lebih luas. Konflik yang timbul dari internal individu/organisasi cara menanggulangnya akan jauh lebih mudah dibandingkan dengan konflik yang timbulnya dari kelompok dengan kelompok dan kelompok dengan organisasi atau antar organisasi. Kecepatan meredam, memanaj, dan menyelesaikan berbagai jenis konflik yang muncul sangat dipengaruhi oleh tingkat respon dan ketepatan dalam memilih/memilih strategi penyelesaian konflik tersebut.

Konflik dengan skala cakupan sempit yang berasal dari individu dengan individu akan menjadi konflik besar jika dalam merespon dan menangannya tidak bisa tuntas serta memuaskan dua individu yang berkonflik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena konflik antar individu kemungkinan berasal dari dua kelompok yang berbeda sehingga. Dalam situasi seperti ini pihak pimpinan organisasi harus cepat merespon dan meminimalisir konflik yang ada, karena jika konflik antar individu yang berasal dari dua kelompok yang berbeda tersebut terus dibiarkan berlarut-larut bukan tidak mungkin konflik akan berubah menjadi konflik antar kelompok.

Berbagai konflik yang timbul di dalam aktivitas organisasi, baik konflik individu, antar individu, kelompok, antar kelompok, individu/kelompok dengan organisasi, maupun antar organisasi seringkali hanya disebabkan oleh hal-hal yang sepele. Komunikasi yang tidak lancar dan perbedaan persepsi tentang suatu informasi sering menjadi pemicu/penyebab timbulnya konflik. Selain itu interaksi yang terjadi antar individu dan antar kelompok ada kalanya

tidak bisa saling memahami hubungan interpersonal yang dikehendaki.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di Kantor Bank BNI KCP Sinjai mengatakan bahwa faktor internal yang dapat menyebabkan konflik karyawan di Kantor Bank BNI KCP Sinjai berasal dari dalam instansi itu sendiri seperti karyawan sesama karyawan dan bahkan karyawan dan atasan dan jenis konflik yang kerap terjadi di Kantor Bank BNI KCP Sinjai ada tiga jenis yakni konflik kepemimpinan, kepribadian, dan perbedaan latar belakang personal. Namun yang paling umum terjadi adalah konflik kepribadian.

Menurut analisis peneliti, faktor internal yang menjadi penyebab konflik di Kantor Bank BNI KCP Sinjai berasal dari karyawan sesama karyawan. Sebagai contoh ada karyawan yang menjelekkan karyawan yang lain.

Dalam teorinya, Siagian menyatakan "perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja dan kinerja bisa terjadi karena masalah berperilaku". Setiap karyawan memiliki perasaan, pikiran, inisiatif, dan kreativitas serta perilaku dan kebutuhan yang relatif berbeda satu sama lain. Sehingga tidak menutup kemungkinan di dalam melakukan aktivitasnya akan ditemukan berbagai persaingan atau bentrokan yang dapat menimbulkan masalah (Siagian, 2002).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kristina Ika Dianti (2016) yang berjudul "Pengaruh Konflik Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Electronic City

Ponorogo" yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara konflik internal kinerja karyawan. Dan korelasinya itu sangat kuat. Dan biasanya konflik ini berasal dari dalam kantor. Sehingga dalam hal ini konflik yang terjadi karena faktor internal itu sangatlah berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Sehingga dalam hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa faktor internal terjadi konflik karyawan biasanya berasal dari karyawan sesama karyawan maupun karyawan dan atasan.

b. Faktor Eksternal

Konflik terjadi disebabkan oleh berbagai faktor dari dalam organisasi maupun faktor lain dari luar organisasi.

Sedangkan penyebab konflik yang bersumber dari luar organisasi (faktor eksternal) adalah perkembangan iptek, peningkatan kebutuhan masyarakat, regulasi dan kebijakan pemerintah, munculnya kompetitor baru, keadaan politik dan keamanan, dan keadaan ekonomi masyarakat. (Wahyudi, 2006)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di Kantor Bank BNI KCP Sinjai mengatakan bahwa faktor eksternal yang menjadi penyebab konflik karyawan adalah konflik dengan pelanggan/nasabah.

Menurut analisis penulis, faktor eksternal yang menyebabkan terjadi konflik karyawan adalah kebanyakan berasal dari pelanggan/nasabah yang komplain.

Sebab-sebab umum yang sering menimbulkan konflik dalam suatu organisasi menurut Agus Hardjana antara lain:

a. Perbedaan tujuan kerja karena perbedaan nilai hidup yang dianut.

Orang yang bekerja karena ingin mendapatkan upah/gaji demi menghidupi ekonomi keluarga akan sangat berbeda motivasi/semangat dan cara kerjanya jika dibandingkan dengan orang yang bekerja hanya karena ingin mengabdikan dirinya sebagai panggilan hidup. Orang-orang yang secara materi udah berkecukupan, bekerja kadangkala hanya digunakan untuk memperoleh status sosial saja, sehingga kondisi semacam ini memunculkan disorientasi kerja antara orang satu dengan lainnya.

b. Masalah wewenang dan tanggungjawab. Jenis pekerjaan yang bermacam-macam dan saling memiliki keterkaitan satu sama lain memungkinkan terjadinya lempar tanggungjawab atas pekerjaan tertentu. Dalam organisasi yang besar dengan kompleksitas pekerjaan dan masalah yang besar, batas-batas wewenang dan tanggungjawab antar lini atau bagian/departemen walaupun sudah jelas dan terstandar tetapi seringkali masih menyisakan persoalan-persoalan yang di luar kebiasaan. Contoh nyata adalah bagian persuratan, bagian distribusi, dan bagian pengemudi. Ketiga unit kerja dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing pada situasi tertentu bisa saling melempar pekerjaan dalam hal pengiriman surat. Jika sudah terjadi demikian, maka sebenarnya konflik sudah terjadi walupun eksalasinya masih sangat sempit dan sederhana. Akan tetapi bila kejadian ini terus terulang dan pimpinan tidak ada upaya

mengatasinya, maka bukan tidak mungkin konflik akan meluas yang menyebabkan terganggunya pencapaian kinerja organisasi secara luas.

- c. Penafsiran yang berbeda atas suatu hal, perkara, dan peristiwa yang sama. Organisasi yang beranggotakan orang-orang dengan berbagai latar belakang suku, agama, pendidikan, jenis kelamin, dan usia memiliki tingkat heterogenitas yang sangat tinggi. Karena anggota organisasi yang berbeda latar belakang, sudah barang tentu keinginan, harapan, sudut pandang, ide, gagasan, dan tujuan setiap orang juga berbeda-beda pula. Perbedaan sudut pandang terhadap suatu peristiwa antar individu memungkinkan munculnya pertentangan pendapat yang bias menimbulkan konflik. Organisasi yang identik dengan birokrasi, aturan, dan tata tertib memaksa tiap individu mematuhi dan menepati aturan-aturan tersebut. Dalam menjalankan aturan dan tata tertib seorang pegawai/karyawan ada yang tidak sama antar pegawai yang satu dengan yang lain, hal ini diakibatkan oleh perbedaan penafsiran, sudut pandang, dan interpretasi atas peraturan yang ada.
- d. Kurangnya kerja sama antar pegawai, antara pegawai dengan pimpinan, dan antara pimpinan dengan pimpinan dapat menyebabkan hasil kerja tidak optimal. Penyebab hasil kerja yang tidak optimal tersebut seringkali dicarikan kambing hitam (scape goat), saling menyalahkan, saling mencari pembenaran sendiri, bahkan saling mencaci yang akhirnya menimbulkan konflik dalam organisasi.

- e. Tidak menaati tata tertib yang berlaku bagi semua anggota organisasi. Jika pada kasus nomor 5 di atas orang melanggar tata tertib (tidak sengaja) karena perbedaan penafsiran, dalam kasus pegawai yang tidak menaati tata tertib lebih disebabkan karena sikap pegawai yang tidak disiplin. Sikap tidak disiplin yang ditunjukkan oleh seorang pegawai karena adanya kecenderungan penyimpangan perilaku yang dapat menimbulkan kecemburuan/kekecewaan terhadap pegawai-pegawai yang taat dan tertib dengan peraturan. Kecemburuan/kekecewaan inilah yang bisa menjadi penyulut timbulnya konflik dalam organisasi.
- f. Ada usaha untuk menguasai dan merugikan. Pada dasarnya setiap orang tidak ada yang mau dikuasi, dijajah, disepelkan, dan di tindas harga diri dan eksistensinya dalam pergaulan di level manapun. Organisasi yang di dalamnya terdapat kelompok-kelompok orang seringkali ingin mencari pengaruh dan menunjukkan superioritasnya diantara kelompok-kelompok minoritas yang lain. Usaha kelompok tertentu dalam organisasi untuk menguasai kelompok lain dengan tujuan mencari keuntungan di satu sisi dan merugikan di sisi yang lain dapat memunculkan situasi/gejolak terutama kelompok yang merasa dirugikan. Gejolak yang muncul inilah yang dapat membulkan konflik organisasi yang harus diredam dan dicarikan penyelesaiannya oleh para manajer/pimpinan.
- g. Pelecehan pribadi dan kedudukan. Orang yang pribadi dan kedudukannya dilecehkan merasa harga dirinya di injak dan dan direndahkan. Apalagi orang yang melecehkan tersebut secara hirarki

tidak setara kedudukannya dibandingkan dengan orang yang dilecehkan. Seorang yang pribadi dan kedudukannya diremehkan dan dihina orang lain biasanya melakukan perlawanan. Kadangkala perlawanan melibatkan bawahan masing yang berkonflik, sehingga cakupan konfliknya menjadi meluas.

- h. Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja. Pada dasarnya orang yang sudah berada pada posisi nyaman (comfort zone) memiliki kecenderungan untuk mempertahankan status quo alias tetap. Bagi orang yang berada dalam wilayah nyaman, perubahan dianggap sebagai ancaman yang harus dilawan. Perubahan hanya akan merugikan dirinya, baik dari sisi karir, kedudukan, kewenangan, prestige, pengaruh maupun secara ekonomi. (Chikmawati, 2018)

Selain itu, jika dipandang dari sumbernya konflik juga bisa timbul karena adanya beberapa sebab antara lain:

- a. Konflik individu, timbul ketika seorang individu sedang menghadapi pekerjaan yang tidak disukainya di satu sisi tetapi harus dilakukannya pada sisi yang lain sebagai bentuk konsekuensi dari status dan jenjang/keangkatan yang melekat pada dirinya. Selain itu pada situasi tertentu seseorang akan mengalami konflik individu ketika target pekerjaan yang harus diselesaikannya tidak didukung oleh kemampuan teknis yang dimilikinya karena faktor pendidikan, usia, dan kesehatan.
- b. Konflik antar individu, timbul dalam suatu organisasi akibat perbedaan latar belakang, etnis, suku, agama, tujuan, dan kepribadian antar individu. Konflik semacam ini juga bisa muncul karena antar individu

dibedakan oleh peranan masing-masing dalam organisasi seperti direktur dengan manajer, manajer dengan mandor, dan mandor dengan para buruh atau sebaliknya. Perbedaan peran tentunya memunculkan perbedaan tujuan, orientasi, dan kepentingan masing-masing.

- c. Konflik antara individu dengan kelompok, hal ini terjadi karena individu tertentu seakbagai bagian dari kelompok dalam suatu organisasi tidak/kurang bisa memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga dikucilkan dari pergaulan kelompok tersebut. Perasaan dikucilkan, tidak dihargai, tidak dipandang/dihormati seperti individu yang lain menimbulkan konflik individu yang dapat mengganggu integritas dan keseimbangan hubungan antar individu sehingga dapat merugikan organisasi secara keseluruhan.
- d. Konflik antar kelompok, konflik ini terjadi karena perbedaan kepentingan dan tujuan yang satu sama lain tidak ada yang mau mengalah. Biasanya konflik antar kelompok ini muncul karena ingin saling menguasai, yang mayoritas merasa lebih berhak menjadi pemimpin dan menentukan tujuan kelompok tersebut. Sedangkan kelompok minoritas berasumsi bahwa dalam kelompok tidak boleh ada superior dan inferior, semua memiliki hak dan kewajiban yang sama, berhak atas perlakuan dan keadilan yang sama.
- e. Konflik antara kelompok dengan organisasi, konflik ini timbul ketika organisasi menuntut target produktivitas terlalu tinggi sedangkan para individu anggota organisasi hanya bisa memberikan terlalu rendah. Seorang direktur ingin perusahaannya maju dengan tingkat produksi

yang optimal agar dicapai laba perusahaan secara optimal pula, sementara dari sisi manajer, mandor, buruh/karyawan berkeinginan bagaimana memperoleh gaji/upah yang setinggi-tingginya agar dapat mencukupi kebutuhan ekonomi keluarganya.

- f. Konflik antar organisasi, timbul sebagai akibat persaingan bisnis, persaingan memperoleh pengakuan/pengaruh dari masyarakat, kesalahpahaman antar individu anggota organisasi saja tetapi mengakibatkan eskalasi masalahnya melibatkan masing-masing organisasi sehingga pihak manajemen harus turun tangan. Dari sisi bisnis, perang harga, perebutan pangsa pasar, pengembangan produk, dan kemajuan teknologi menimbulkan konflik sesama organisasi. (Chikmawati, 2018)

Sehingga dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik karyawan di Bank BNI KCP Sinjai dikarenakan oleh dua faktor yakni internal dan eksternal. Yang mana faktor internal lah yang paling berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kristina Ika Dianti (2016) yang berjudul "Pengaruh Konflik Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Electronic City Ponorogo" yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara konflik eksternal terhadap kinerja karyawan. Dan korelasinya itu sangat kuat. Dan biasanya konflik ini berasal dari luar kantor/instansi. Sehingga dalam hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa faktor eksternal

terjadinya konflik karyawan biasanya berasal dari luar kantor dan tidak selamanya membawa pengaruh yang buruk.

2. Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja

Konflik yang muncul dan terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan yang disebabkan oleh faktor apapun, memiliki konsekuensi atau akibat bagi seluruh elemen organisasi tersebut. Sebagai sebuah sebab, maka konflik juga dapat membawa akibat positif atau dampak yang menguntungkan dan negatif/dampak yang merugikan.

a. Akibat Positif (Menguntungkan)

- 1) Organisasi memiliki dinamika dan jalinan yang akrab satu sama lain karena adanya interaksi yang intensif antar sesama anggota organisasi baik yang terlibat langsung dengan konflik maupun yang lain. Konflik antar individu atau antar kelompok yang diselesaikan dengan damai dan adil akan membawa keharmonisan dan kebersamaan yang saling menguatkan.
- 2) Orang-orang yang pernah berkonflik memahami akan dampak yang diakibatkan oleh konflik yang dilakukan, sehingga pengalaman masa lalu dapat dijadikan sebagai pelajaran berharga dalam bekerja. Jika harus terjadi konflik serupa, maka satu sama lain akan saling berusaha memahami dan menyelaraskan dengan lingkungan di mana berada.
- 3) Konflik yang muncul akibat ketidakpuasan atas diberlakukannya peraturan tentang upah/gaji dan jenis kesejahteraan lainnya yang sebelumnya ditentang, boleh jadi oleh pihak manajemen pemberlakuannya ditunda atau dibatalkan.

- 4) Konflik yang timbul tetapi bisa diredam dan dikelola secara baik dapat melahirkan kritik-kritik membangun, cerdas, kreatif, dan inovatif demi kebaikan organisasi secara keseluruhan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 5) Anggota organisasi yang tidak terlibat secara langsung dalam suatu konflik, dapat mengambil hikmah dan bisa belajar bagaimana menghadapi perbedaan sifat, sikap, dan perilaku orang lain di tempat kerja. (Sunarta, 2015)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di Kantor Bank BNI KCP Sinjai mengatakan bahwa dampak positif yang dihasilkan dari adanya konflik adalah mengevaluasi diri dan juga menjadi pemacu semangat diri untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

Menurut analisis penulis, dampak yang menguntungkan dari adanya konflik tentu saja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Sehingga dapat diketahui bahwa konflik tidak selamanya berpengaruh buruk terhadap sebuah organisasi.

b. Akibat Negatif (Merugikan)

- 1) Komunikasi organisasi terhambat
- 2) Kerjasama yang sudah dan akan terjalin antar individu dalam organisasi menjadi terhalang/terhambat.
- 3) Aktivitas produksi dan distribusi dalam perusahaan menjadi terganggu, bahkan sangat mungkin dapat mengakibatkan turunnya omset penjualan dalam kurun waktu tertentu.

- 4) Masing-masing pihak yang berkonflik sangat rentan tersulut adanya situasi atau hal lain yang memancing kedua belah pihak untuk berkonflik lagi. (Sunarta, 2015)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di Bank BNI KCP Sinjai mengatakan bahwa dampak yang merugikan ketika terjadi konflik adalah komunikasi. Yang dulunya sangat akrab tiba-tiba menjadi canggung satu sama lain.

Menurut analisis penulis, dampak yang merugikan ketika terjadi sebuah konflik berdasarkan hasil wawancara diatas adalah yang paling utama berdampak pada komunikasi dan kerjasama. Sebab ketika terjadi sebuah konflik, maka komunikasi akan menjadi terhambat dan jelas sangat berpengaruh terhadap kinerja.

Sehingga dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dampak konflik terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai ada dua macam yakni dampak yang menguntungkan dan dampak yang merugikan. Dan yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja yakni dampak yang menguntungkan. Karena ketika terjadi sebuah konflik maka akan memacu kinerja karyawan dengan saling introspeksi diri dan memperbaiki kesalahan agar tidak terulang.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Zulifah Chikmawati (2018) yang berjudul "Pengaruh Konflik Terhadap Produktivitas Karyawan (Merugikan Sekaligus Menguntungkan)" menyatakan bahwa pada dasarnya konflik memiliki dua sisi yang berbeda, di satu sisi konflik bisa bermanfaat secara positif, tetapi pada sisi lain juga membawa dampak negatif baik bagi orang-orang yang berkonflik

maupun organisasi secara luas. Sehingga penelitian terdahulu sejalan dengan penelitian yang telah penulis lakukan bahwa konflik tidak selamanya hanya bersifat buruk akan tetapi bersifat yang baik pula. Dikarenakan terjadinya konflik dan diselesaikan dengan baik oleh perusahaan atau manajemen akan meningkatkan rasa saling mendukung satu sama lain dan saling intropeksi diri. Karena sejatinya bekerja di lingkungan kantor yang notabene dikelilingi oleh banyak kepala dan juga pemikiran yang berbeda-beda sehingga rentan terjadi sebuah konflik.

3. Cara Mengatasi Dampak Konflik Karyawan Terhadap Produktivitas

Konflik terkadang tidak hanya harus diterima dengan baik, akan tetapi juga harus dikelola agar konflik dapat meningkatkan perubahan, perkembangan organisasi dan meningkatkan kinerja. Adapun cara mengatasi sebuah konflik karyawan di sebuah perusahaan/organisasi sebagai berikut.

a. Saling memberikan informasi yang positif saja antara kelompok kerja yang satu dengan kelompok kerja yang lain. Sehingga dengan memberikan informasi yang positif saja, ketegangan/konflik tidak menjadi kian bertambah runyam, karena informasi yang positif adalah informasi yang hanya dapat mempersatukan (tidak menyinggung sebab munculnya konflik) semua unsur-unsur yang terlibat dalam konflik.

b. Sering mengadakan kontak-kontak sosial.

Manajer dapat memprakarsai pertemuan-pertemuan tidak resmi diantara mereka yang konflik agar terjadi kontak (Pendekatan) sosial misalnya mengadakan makan bersama dengan mereka agar terjalin

hubungan sosial yang lebih baik, mengadakan paguyuban atau lobi-lobi informal dan lain-lain.

- c. Mempersatukan kelompok konflik dengan menciptakan dan meyakinkan mereka akan adanya musuh bersama. Dengan diciptakan sesuatu yang menjadi musuh bersama, maka akan dapat memusatkan perhatian mereka pada bagaimana menghadapinya. Dengan perhatian yang memusatkan pada musuh bersama ini maka perhatian terhadap sebab-sebab atau terjadinya konflik untuk sementara diabaikan. Dengan demikian konflik dapat dikurangi (Muslich, 1991).

Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk mengatasi konflik :

- a. Pemecahan masalah

Dalam menghadapi konflik berusaha untuk mengatasinya. Cara ini bisa dilakukan dengan bantuan teman/orang terdekat. Semakin cepat konflik teratasi semakin lebih baik.

- b. Menghindari konflik

Biasanya terjadi pada orang yang memang tidak suka rebut/terjadinya konflik. Setiap ada perbedaan individu tersebut akan berusaha menghindari dengan cara apapun, bahkan dia rela mengalah untuk menghindari konflik.

- c. Kompromi

Kompromi merupakan solusi yang baik dalam menyelesaikan konflik, karena masing-masing individu bisa menerima keputusan yang telah disepakati. Tidak semua konflik bisa diselesaikan dengan kompromi.

d. Perintah dari wewenang

Cara ini mungkin bagi sebagian orang kurang sesuai, karena cara penyelesaian ini berdasarkan perintah dari pimpinan, yang mau tidak mau harus diselesaikan. Mungkin cara ini bisa dikatakan dipaksa untuk diselesaikan.

e. Mengubah *variabel structural*

Karena konflik jenis ini melibatkan individu-individu yang terlibat dalam suatu kepemimpinan, maka konflik dapat diselesaikan dengan mengubah struktur organisasi. Perubahan jenis ini sering terjadi dalam suatu perusahaan/organisasi. (Magdalena, n.d.)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan di Kantor Bank BNI KCP Sinjai mengatakan bahwa cara mengatasi dampak permasalahan/konflik ketika terjadi sebuah konflik baik itu karyawan sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan adalah rajin melakukan pertemuan bersama diluar kantor, *sharing* satu sama lain. Sehingga dapat diketahui apa saja yang menjadi kendala mereka selama ini. Disamping itu dilakukan berbagai macam cara yakni memecahkan masalah, melakukan kompromi dan juga perintah dari atasan yang mengharuskan masalah itu selesai.

Menurut analisis penulis, cara mengatasi dampak konflik karyawan terhadap produktivitas berdasarkan hasil wawancara diatas adalah dilakukan berbagai macam metode diantaranya bagaimana saling bekerja sama untuk memecahkan masalah yang ada, melakukan sistem kompromi, dan juga perintah dari atasan. Maksudnya adalah ketika atasan mulai turun tangan dalam menangani masalah tersebut itu berarti

masalah tersebut sulit untuk diselesaikan sehingga dalam hal ini perlu adanya paksaan atau tindakan dari atasan agar masalah tersebut selesai.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maria Magdalena Minarsih yang berjudul "Konflik Kerja, Stres Kerja dan Cara Mengatasinya" yang menyatakan bahwa konflik jika diatasi dengan baik pasti akan membawa dampak positif untuk perusahaan/instansi. Dan perlu diketahui cara mengatasi setiap permasalahan/konflik di sebuah perusahaan/instansi berbeda-beda. Tergantung jenis konflik yang terjadi. Sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan bahwa cara mengatasi konflik di perusahaan itu tergantung pada jenis konflik yang terjadi.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, mengenai dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai, penulis dapat menyimpulkan bahwa:

1. Faktor yang menyebabkan konflik karyawan di Bank BNI KCP Sinjai yang ditinjau dari faktor internal dan faktor eksternal yang mana faktor internal biasanya konflik antara individu dan individu serta konflik kelompok yang salah paham atau bahkan miskomunikasi antar sesama pegawai. Adapun faktor eksternal biasanya datang dari pegawai dengan nasabah yang juga dikarenakan kesalahpahaman antar kedua belah pihak.
2. Dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai berupa dampak yang menguntungkan dan dampak yang merugikan. Dampak yang menguntungkan dengan terjadinya sebuah konflik yakni komunikasi antar sesama pegawai yang berkonflik karena kesalahpahaman akhirnya bisa kembali seperti semula karena saling intropeksi diri dan juga dapat menjadikan pembelajaran atas kejadian tersebut. Adapun dampak yang merugikannya adalah kinerja pegawai menjadi tidak stabil karena adanya kesenjangan di dalam perusahaan karena ada yang berkonflik sehingga dalam hal ini berpengaruh terhadap produktivitas kerja.
3. Cara mengatasi dampak konflik karyawan terhadap produktivitas kerja di Bank BNI KCP Sinjai adalah pimpinan biasanya rutin melakukan pertemuan-pertemuan diluar dari jam kantor sehingga masing-masing

pihak dapat mengenali pribadi pegawai satu dengan yang lainnya dan dapat sedikit meredam konflik jika sebelumnya diantara mereka ada yang tidak cocok.

Dampak konflik karyawan sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Sehingga dalam hal ini perlu ditekankan bahwa dampak konflik yang terjadi tidak selamanya membawa dampak buruk bagi perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan yang ditinjau dari berbagai macam indikator permasalahan. Ternyata dampak konflik utamanya dampak yang menguntungkan sangat membawa pengaruh besar terhadap karyawan karena dapat dijadikan pembelajaran serta pengalaman dan saling merangkul satu sama lain. Sebab dalam bekerja tentulah dibutuhkan kerjasama antara satu dengan yang lainnya sehingga kinerja yang baik dapat mengarah kepada produktivitas kerja yang baik pula.

Adanya konflik tentu akan membawa pengaruh bagi individu, pengaruh positif pasti akan berdampak meningkatkan produktivitas/kinerja. Contoh konflik yang menimbulkan pengaruh positif yaitu : jika pada masing-masing bagian terjadi persaingan dalam menunjukkan kualitasnya maka itu sudah bisa dinyatakan terjadi konflik. Persaingan ini ditanggapi positif masing-masing bagian dengan berlomba-lomba menghasilkan produk yang berkualitas. Dengan demikian konflik berpengaruh terhadap kinerja/produktivitas karyawan.

B. Saran

1. Menangani permasalahan yang ada di Bank BNI KCP Sinjai sebaiknya dibicarakan secara *face to face* lalu kemudian dibicarakan secara terbuka .

2. Masukan untuk pimpinan Bank BNI KCP Sinjai agar menyelesaikan permasalahan dengan baik dan sehat baik itu antar pegawai maupun kelompok dalam perusahaan.
3. Untuk kajian-kajian penelitian yang sejenis dapat digunakan sebagai referensi dalam memulai penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Andanan, F. (2018). *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 02 Tanggamus*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Aldionita. (2014). *Hubungan Konflik dengan Kinerja Pegawai Biro Bina Sosial Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Barat*.
- Chandra, Kusuma. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*.
- Chikmawati, Z. (2018). Pengaruh Konflik Terhadap Produktivitas Karyawan (Merugikan Sekaligus Menguntungkan). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, September. <http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/1241>
- Fulasifah, N. A. (2017). Analisis Konflik Internal dan Model Penyelesaian Konflik Internal Antar Anggota dan Pengurus Serikat Pekerja pada PT. Fumira Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 3, 1–6.
- Darwito. (2011). Tesis. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD Kota Semarang)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Deden . (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II*. Manajemen dan Pemasaran Jasa, 86-87.
- Fitriana. (2013). *Persepsi Insentif Dengan Konflik Kerja Karyawan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen*. BPFE.
- Hasibuan, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia : pendekatan non sekuler*. Muhammadiyah University Press.
- Hasibuan. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Magdalena, Maria. (2011). *Konflik Kerja, Stres Kerja dan Cara Mengatasinya*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang.
- Muslich. (1991). *Manajemen Konflik Suatu Pendekatan Konstruktif*. *UNISIA*, 67.

- Nursam, Nasrullah. (2017). *Manajemen Kinerja*. Journal of Islamic Education Management.
- Purwono. (2010). *Dasar-dasar Dokumentasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Grafindo Persada.
- Siagian. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineka Cipta.
- Sunarta, S. (2015). Konflik dalam Organisasi (Merugikan Sekaligus Menguntungkan). *Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*, 10(1), 1–14.
<https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3969>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Alfabeta.
- Walangantu, Andri Ramadhan. (2018). *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado*. Administrasi Bisnis, 80.
- Zulfary . (2019). *Konsep Produktifitas Kerja Dalam Islam*. Balance, 196.
<http://www.vedcmalang.com/pppptkboemlg/index.php/menuutama/departemen-bangunan-30/411-pengukuran-produktivitas-tenaga-kerja> , diakses pada tanggal 16 Maret 2021.
- <http://bioenergicenter.com/13-faktor-yang-mempengaruhi-produktivitas-kerja/>. Diakses pada tanggal 16 Maret 2021.
- <http://adesuherman.blogspot.co.id/2011/10/produktivitas-guru.html>, diakses pada tanggal 16 Maret 2021.
- [http://www.vedcmalang.com/pppptkboemlg/index.php/menuutama/departemen-bangunan-. \(t.thn.\)](http://www.vedcmalang.com/pppptkboemlg/index.php/menuutama/departemen-bangunan-.(t.thn.)).
- <http://www.artikata.com/arti-360090-pembinaan.html>. Diakses pada Tanggal 4 April 2020 Pukul 21.30 WITA. (t.thn.).
- [http://www.vedcmalang.com/pppptkboemlg/index.php/menuutama/departemen-bangunan-. \(t.thn.\)](http://www.vedcmalang.com/pppptkboemlg/index.php/menuutama/departemen-bangunan-.(t.thn.)).
- https://id.wikipedia.org/wiki/Dewan_Perwakilan_Rakyat_Daerah_Provinsi_Sulawesi_Selatan. (t.thn.).





SURAT KETERANGAN

No.SII/03.2021/117

Pada Hari ini Kami Tanggal 21 September 2021 telah berkunjung ke PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pembantu Sinjai, yang sesuai keterangannya adalah Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Makassar, berdasarkan surat Universitas Muhammadiyah Makassar, Fakultas Ekonomi dan Bisnis No.2144/05/C.4-B/VW/42/2021 tanggal 21 September 2021 yang menerangkan sebagai berikut:

Nama : ABDURRAHMAN SALMAN

Tempat Tgl Lahir Sinjai 09 Desember 1996

Agama : Islam

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Mahasiswa : Universitas Muhammadiyah Makassar

Jurusan : Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis

No Stanbuk : 105721129517

Tujuan : Penelitian dalam rangka penyelesaian Skripsi

Demikian surat Keterangan ini kami buat dan sah sebagai yang mestinya

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Cabang Pembantu SINJAI

Rachmad Rusandi
Pemin

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Cabang Pembantu Sinjai
Jl. Sam Ratulangi No. 1, Sinjai
Telp. (0412) 82897, 82898
Fax (0412) 81794











PEDOMAN WAWANCARA

Informan Kunci

Kepala Cabang

Informan Biasa

Teller dan Customer Service

1. Karakteristik Informan Biasa

Nama Responden	Muhammad Faridyan
Umur Responden	26
Pendidikan Terakhir	
Agama	
Jabatan	
Tanda Tangan	

2. Karakteristik Informan Kunci

Nama Responden	
Umur Responden	
Pendidikan Terakhir	
Agama	
Jabatan	
Tanda Tangan	

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN

PEDOMAN WAWANCARA

Informan Kunci : Kepala Cabang

Informan Biasa : Teller dan Customer Service

1. Karakteristik Informan Biasa

Nama Responden	Ilham
Umur Responden	32
Pendidikan Terakhir	S1
Agama	Islam
Jabatan	Staff
Tanda Tangan	

2. Karakteristik Informan Kunci

Nama Responden	
Umur Responden	
Pendidikan Terakhir	
Agama	
Jabatan	
Tanda Tangan	

PEDOMAN WAWANCARA

Informan Kunci : Kepala Cabang

Informan Biasa : Teller dan Customer Service

1. Karakteristik Informan Biasa

Nama Responden	Elyana Syam
Umur Responden	25
Pendidikan Terakhir	QS
Agama	
Jabatan	
Tanda Tangan	

2. Karakteristik Informan Kunci

Nama Responden	
Umur Responden	
Pendidikan Terakhir	
Agama	Islam
Jabatan	
Tanda Tangan	



PEDOMAN WAWANCARA

Informan Kunci Kepala Cabang
Informan Biasa Teller dan Customer Service

1. Karakteristik Informan Biasa

Nama Responden

Umur Responden

Pendidikan Terakhir

Agama

Jabatan

Tempat Kerja

2. Karakteristik Informan Kunci

Nama Responden

Umur Responden

Pendidikan Terakhir

Agama

Jabatan

Tempat Kerja



PEDOMAN WAWANCARA

Informan Kunci : Kepala Cabang

Informan Biasa : Teller dan Customer Service

1. Karakteristik Informan Biasa

Nama Responden	A. Ruseo Simba
Umur Responden	36
Pendidikan Terakhir	SD
Agama	Islam
Jenis Kelamin	Pria
Pekerjaan	Teller

2. Karakteristik Informan Kunci

Nama Responden	
Umur Responden	
Pendidikan Terakhir	
Agama	
Jenis Kelamin	
Pekerjaan	



PEDOMAN WAWANCARA

Informan Kunci : Pimpinan Cabang

Informan Biasa : Teller dan Customer Service

1. Karakteristik Informan Biasa

Nama Responden	
Umur Responden	
Pendidikan Terakhir	
Agama	
Jabatan	
Tanda Tangan	

2. Karakteristik Informan Kunci

Nama Responden	
Umur Responden	
Pendidikan Terakhir	
Agama	
Jabatan	
Tanda Tangan	

3. Daftar Pertanyaan Informan

- a. Menurut Bapak/Ibu, faktor internal yang dapat menyebabkan konflik karyawan itu biasanya berasal dari mana saja?
- b. Dalam dunia perbankan, apa saja jenis konflik yang kerap terjadi?
- c. Apakah konflik berpengaruh terhadap lingkungan kerja?
- d. Apa saja penyebab yang biasanya dapat menimbulkan konflik sesama karyawan?
- e. Bagaimana tindakan Bapak/Ibu selaku karyawan ketika ada rekan kerja sesama karyawan terlibat konflik dengan karyawan yang lain?
- f. Menurut Bapak/Ibu, faktor eksternal penyebab terjadinya konflik karyawan berasal dari mana saja?
- g. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu tentang faktor-faktor yang menyebabkan konflik yang berasal dari luar kantor?
- h. Menurut Bapak/Ibu faktor apa saja yang dapat menyebabkan konflik karyawan dalam hal ini faktor yang secara umum?
- i. Apa sajakah dampak yang menguntungkan dengan adanya konflik karyawan?
- j. Bagaimana jika konflik yang terjadi itu berkepanjangan sampai diluar kantor?
- k. Apakah dampak konflik karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja/produktivitas karyawan ditinjau dari dampak positifnya?
- l. Menurut Bapak/Ibu, apa saja dampak yang merugikan dari terjadinya konflik karyawan utamanya di Bank BNI KCP Sinjai?

- m. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu, jika ada karyawan yang tidak mau berdamai dengan karyawan lain jika terjadi sebuah konflik?
- n. Bagaimana dampak terjadinya konflik terhadap produktivitas kerja?
- o. Menurut Bapak/Ibu selaku pimpinan, bagaimana tindakan yang dilakukan dalam mengatasi konflik karyawan di kantor?





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN

Alamat Kantor: Jl. Sultan Alauddin No. 209 Makassar 90221 Telp (0411) 3866972-8813301 Fax (0411) 3865588



SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini:

Nama : Abduraman Salman
NIM : 105721129617
Program Studi : Manajemen

Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambyang Datas
1	Bab 1	100%	10 %
2	Bab 2	100%	15 %
3	Bab 3	100%	5 %
4	Bab 4	100%	10 %
5	Bab 5	100%	5 %

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang dilakukan oleh UPT Perpustakaan dan Penerbitan
Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin

Dengan surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan
seperangkatnya

Makassar, 15 Desember 2021

Mengucapkan

Kapala UPT Perpustakaan dan Penerbitan

Sumber: [Signature]
No. 105721129617

Jl. Sultan Alauddin No. 209 Makassar 90221
Telepon (0411) 3866972-8813301 Fax (0411) 3865588
Website: www.umsu.ac.id
Email: perpustakaan@umsu.ac.id

BIOGRAFIS PENULIS



Abdurrahman Salman panggilan Rahman lahir di Desa Lamatti Riattang Kecamatan Bulupoddo Kabupaten Sinjai pada tanggal 9 Desember 1998, dari pasangan suami istri Bapak Alm. Salman, S.Pd dan Ibu Hj. Hatijah, S.Pd. Penulis adalah anak bungsu/ketiga dari 3 orang bersaudara. Penulis sekarang bertempat tinggal di Jl.

Monumen Emmysaelan III A No. 5, Kecamatan Rappocini, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Pendidikan yang telah ditempuh oleh penulis yaitu SDN 91 Bulupoddo lulus tahun 2011, SMP Negeri 1 Bulupoddo lulus 2014, SMA Negeri 1 Bulupoddo, lulus tahun 2017 dan mulai tahun 2017 mengikuti Program S1 Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar sampai dengan sekarang. Sampai dengan penulisan skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa Program S1 Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.

