

PENGARUH KONFLIK DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP ETOS KERJA DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN

R. IIM TAKWIM
iim_84@yahoo.co.id
STIA BANDUNG

ABSTRACT

The influence to conflict and job motivation on the job Ethos and their implication on employee's performance. It is found that the employee's performance tend to decrease This matter is caused by lack of multiple complex of conflict and job motivation, so that it causes the decreasing of job ethos which implicates to the low of employee's performance. The characteristics measured from each responden are conflict, motivation, job etho's , employee's performance and their demographic characteristics.

Key words: motivation, work ethic, performance

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh konflik dan motivasi terhadap etos kerja dan implikasinya pada kinerja karyawan. Untuk mendapatkan penyebab kecenderungan penurunan kinerja karyawan. Hal ini diduga diakibatkan oleh permasalahan konflik dan motivasi kerja sehingga mengakibatkan etos kerja cenderung menurun yang mengimplikasikan pada penurunan kinerja karyawan. Pengukuran dilakukan melihat karakteristik yang ada pada konflik, motivasi kerja, dan etos kerja dan kinerja dengan pertimbangan karakteristik demografi

Kata Kunci : motivasi, etos kerja, kinerja

PENDAHULUAN

Apabila kita mempelajari secara mendasar bahwa timbulnya suatu organisasi dikarenakan para anggotanya yang berada didalamnya mempunyai persamaan untuk mencapai tujuan dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Kepuasan dan kemajuan akan menjadi lebih tinggi jika bekerja secara bersama-sama dibandingkan mereka berusaha sendiri sendiri.

Walaupun demikian selalu saja terjadi ketidakserasian hubungan antara individu atau kelompok yang satu dengan yang lainnya. Ketidakserasian tersebut bisa terjadi karena perbedaan pendapat, persepsi, keinginan dari masing-masing individu dan kelompok tersebut yang pada akhirnya akan menimbulkan pertentangan (*conflict*).

Ada dua kemungkinan terjadinya perbedaan pendapat, persepsi, keinginan, pertama yang mampu memberikan manfaat bagi perusahaan dalam berkompetisi atau malah sebaliknya dapat menurunkan semangat kerja yang berdampak pada etos kerja yang dicapai menurun. Hal tersebut dikarenakan menurunnya semangat dalam bekerjasama (*team work*) karena kurangnya dorongan (*motivation*) dan pemahaman dari pihak manajemen.

Perlu suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara optimal, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan perusahaan sekaligus dapat tercapai. Dengan memotivasi karyawan merupakan cara yang efektif dalam mengendalikan perbedaan tujuan yang terjadi. Semakin sering perusahaan memotivasi karyawan, maka memungkinkan dapat meningkatkan etos kerja karyawan.

Teori Mc Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan suatu keinginan untuk mempunyai pengaruh dan mempunyai kontrol terhadap orang lain serta lebih condong memperhatikan prestise dari proses afektivitas kinerja karyawan. (*Need for power*), kebutuhan yang mempunyai dorongan akan persahabatan dan lebih senang akan situasi yang kooperatif dari pada situasi yang kompetitif (*Need for affiliation*).

Menurut Geertz (Rahardjo. 1993 :46), menunjukkan tentang etos yang berbentuk "panggilan keagamaan" (religions calling) di kalangan sendiri, jenis etos untuk mencari "keselamatan" (salvation) adanya etos untuk menjadi "orang terpilih" lewat kerja keras. Sedangkan unsur-unsur psikologis yang turut membentuk kepribadian wirausahawan ialah hemat, perhitungan cermat terhadap pemasukan dan pengeluaran, penghargaan terhadap waktu, tepat memenuhi janji dan bersikap terbuka terhadap orang asing. Etos kerja itu menimbulkan efisiensi dan produktivitas kerja, sedangkan karakteristik etos sosial adalah jujur, berani, terusterang dan terbuka, adil dan setia, memenuhi janji, membayar hutang dan menepati kewajiban, ikhlas dan tulus. Semua itu akan menjadi etos kerja bila dijunjung tinggi dan dilaksanakan secara konsekuen.

LATAR BELAKANG

Para manajer menjadi pihak utama dalam konflik yang terjadi, maksudnya sebagian orang yang terlibat secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang. Mereka sering sekali diminta sebagai penengah pada konflik-konflik yang dialami pihak lain. Pokoknya pada kasus apapun juga, seorang manajer menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, seandainya dilaksanakan hasil konstruktif (konflik yang menimbulkan keuntungan) dan bukan hasil destruktif (konflik yang menimbulkan kerugian).

Pengertian konflik

Konflik dalam perusahaan terdiri dari tiga bagian yaitu konflik fungsional, disfungsional, serta konflik dan kinerja Perusahaan menurut *Viethzal Rivai (2004 :509)*

- Konflik Fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja perusahaan.
- Konflik Disfungsional adalah setiap atau interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan.
- Konflik dan Kinerja Perusahaan mempunyai dampak positif dan negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik dikelola. Tingkat optimal konflik dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Dilain pihak ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerja dapat menjadi buruk.

Berikut pengertian konflik menurut *Gibson, Robbin S.P, J.L Donnelly, J.H.dan Ivancenvich, J. M. (1996:438-439)* diterjemahkan oleh Djarkasih, Dr. Wahyudi Dr. H. Akdon (2006; 11) adalah :

- “Sebuah konflik diantara kelompok yang menambah keuntungan organisasi.” disebut konflik fungsional
- “Setiap kontraksi atau interaksi yang merugikan organisasi atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi.” disebut konflik disfungsional.

Dalam aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan, individu selalu berinteraksi dengan individu lainnya baik secara kolektif maupun secara sendiri-sendiri. Perilaku yang ditunjukkan oleh individu merupakan pencerminan watak, temperamen, ciri-ciri pembawaan, cita-cita, keinginan dan harapan yang kemudian membentuk perilaku organisasi.

Perilaku yang ditunjukkan oleh individu sebagai anggota organisasi pada mulanya boleh dibiarkan tanpa kendali dan harus diarahkan pada orientasi kelompok. Perilaku yang ditampilkan individu merupakan gambaran kinerjanya dan akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana diungkapkan oleh *Gibson, J.L Donnelly, J.H.dan Ivancenvich, J. M. (1996:438-439)* diterjemahkan oleh Djarkasih, Dr. Wahyudi Dr. H. Akdon (2006; 11).

Tiga pandangan mengenai konflik menurut pandangan Robbins, (1996:125) diterjemahkan Djarkasih, Dr. Wahyudi Dr. H. Akdon (2006; 11) yaitu :

- *Pertama*, pandangan **tradisional** (*Traditional View of Conflict*) yang berkeyakinan bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari.
- *Kedua*, pandangan **hubungan-manusia** (*Human Relations View of Conflict*) berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok.
- *Ketiga*, pandangan **interaksionis** (*Interactionist View of Conflict*) yang berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Sebab-sebab timbulnya konflik

Sebab-sebab timbulnya konflik menurut *Heidjrachman Ranupandojo dan Suan Husnan (1996: 234)* yang sependapat pula dengan *T. Hani Handoko (2004:46)* , *Viethzal Rivai (2005 ; 86)* yaitu:

- a) Berbagai sumber daya yang langka
 - b) Perbedaan tujuan
 - c) Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan
 - d) Perbedaan dalam nilai dan persepsi
 - e) Sebab-sebab lainnya
- Disamping sebab-sebab diatas, sebab lainnya yang mungkin menimbulkan konflik adalah:
- Gaya seseorang dalam menjalankan pekerjaan
 - Ketidak jelasan organisasi
 - Masalah-masalah komunikasi

Konsep Etos Kerja

Bekerja itu adalah kewajiban dari Allah, berlaku jujur, memelihara amanah, menghindari dosa, ikhlas dalam semua pekerjaan, bekerja keras, hemat, bekerja secara rasional, tekun ulet, berani, mandiri, terampil, semangat, suka menabung, sederhana, dan pengaturan waktu kerja.

David Mc. Clelland mengemukakan bahwa orang di Negara-negara berkembang tidak memiliki apa yang disebut sebagai NFAch (*need for achievement*), atau dorongan untuk berhasil seperti virus penyakit yang biasa ditularkan dan bisa ditumbuhkan pada anggota masyarakat yang tadinya tidak memiliki virus ini (McClelland dalam Frank, 1981:IX). Pendekatan psikologis tentang perubahan, khususnya tentang pembangunan mengemukakan bahwa kuasa yang memajukan gerak atau dinamika masyarakat itu tergantung bukan pada faktor lingkungan, ide dan konflik social, tetapi dalam diri individu yang memiliki motivasi pencapaian derajat prestasi yang tinggi. McClelland (dalam Garna, 1992:75) mengemukakan bahwa :

.....it has become of very great importance to understand some of the force that produce rapid economic development. It would certainly not surprise us to discover that these forces lie largely in man him self_in his fundamental motives and in the way he organizes his relationships to his fellow man.(Judistira K. Garna, Teori-teori perubahan halaman 75)

Etos kerja menurut Geertz (1973) adalah :

In recent anthropological dynamics, the social (and aesthetic) aspects of a given culture, the evaluative elements, have commonly been summed up in the term "ethos", while the cognitive, existential aspects have been designated by the term word view. A people's ethos is the tone, character, and quality of their life, is moral and aesthetic style and mood that life reflects. (Clifford Gaertz, The Interpretation of Cultures Halaman 127).

Maksudnya adalah sikap yang mendasar terhadap terhadap diri dan pandangan dunia yang dipancarkan melalui pemaknaan : yang mengandung nilai evaluatif dan bersifat menilai, kedua-duanya merupakan komponen moral. Etos kerja adalah estetika dan moral tentang bagaimana seharusnya irama, sifat dan kaulitas hidup sebagai dasar tindakan yang direfleksikan dalam kehidupan.

Etos juga mengungkapkan semangat dan sikap batin yang tetap, sejauh didalamnya termasuk tekanan moral tertentu. Karena itu eto mengandung makna semangat, kesungguhan, keuletan dan kemauan maju yang merupakan karakter tetap dalam batin. Etos berkaitan dengan etika, yang mengandung nilai-nilai etik seperti jujur dan bertanggung jawab. Etika berkaitan dengan pilihan antara baik dan buruk, sedangkan etos berkaitan dengan pilihan antara yang terbaik dengan yang baik. Ada tiga belas sikap atau karakter yang menggambarkan etos kerja yang tinggi

PERMASALAHAN

Pandangan Pengusaha Pada Konflik Dalam Hubungan Industrial

Konflik adalah suatu proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera

mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Robbins (1996:124).

Tiga pandangan mengenai konflik yaitu : *Pertama*, pandangan tradisional (*Traditional View of Conflict*) yang berkeyakinan bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari. *Kedua*, pandangan hubungan-manusia (*Human Relations View of Conflict*) berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok. *Ketiga*, pandangan interaksionis (*Interactionist View of Conflict*) yang berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. (Robbins, 1996:125).

Pengaruh perundang-undangan terhadap konflik dalam hubungan industrial.

Perundang-undangan baik dalam arti materiil maupun formal dari hukum. Perundang-undangan, juga merupakan salah satu obyek daripada sosiologi hukum praktis. Menurut seorang ahli sosiologi hukum, akan melihat proses pembentukan perundang-undangan, sebagai suatu perlebagaan dari konflik dalam masyarakat, atau sebagai suatu mekanisme untuk memecahkan suatu pertentangan. Hal ini menurutnya, oleh karena pada hakikatnya suatu perundang-undangan merupakan hasil interaksi sosial yang mengandung aspek kekuasaan, sehingga adakalanya suatu perundang-undangan baru, abahkan menurutnya, adlah seberapa jauhkah suatu perundang-undangan efektif dan unsur-unsur atau faktor-faktor apakah yang menjadikannya efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Sulistyio Irianto dalam Masinambow (2000:81) bahwa ketika masing-masing sistem hukum yang berbeda itu bertemu dalam suatu kasus, biasanya yang terjadi adalah konflik, meskipun dapat juga terjadi sebaliknya, yaitu harmoni apabila diupayakan.

Pengaruh perbedaan nilai-nilai sosial terhadap konflik dalam hubungan industrial.

Sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi menurut Sondang P.Siagian (1997:17) merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas. Memang mungkin saja terdapat perbedaan kultur antara suatu organisasi dengan organisasi lain. Akan tetapi biasanya perbedaan-perbedaan tersebut, yang bersifat idiosinkronatik sekalipun, tidak boleh menyimpang dari nilai-nilai sosial yang berlaku. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh D. Hendropuspito OC (1989:221) bahwa masyarakat tidak hanya bergerak maju melalui proses sosial yang positif, tetapi juga melalui proses sosial yang negatif. Konflik sosial, baik yang hasilnya positif maupun negatif, pada prinsipnya akan tetap terjadi di dalam masyarakat kecil maupun besar. Hal ini dikarenakan adanya golongan-golongan sosial yang mempertahankan nilai-nilai sosial yang berbeda, bahkan saling berlawanan. Keberasaan hukum atau aturan-aturan yang hidup ditengah masyarakat menurut Hermanyulis dalam Masinambow (2000:89) merupakan suatu cara untuk menghindari adanya perpecahan, dan menghindari adanya masyarakat yang merasa keberadaannya tidak diperhatikan, menurutnya, seperti timbulnya anggapan masyarakat akan adanya jawanisasi, atau yang hanya memperhatikan masyarakat golongan tertentu dan lain sebagainya.

Pengaruh perbedaan hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja terhadap konflik dalam hubungan industrial.

Persepsi yang tidak tepat yang sering mengakibatkan terjadinya konflik antara majikan dan para pekerja, harus dapat diselesaikan dengan baik. (Sondang P. Siagia, 1997:337). Pemeliharaan hubungan industrial dalam rangka keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia menurut Sondang P. Siagian (1997:327) berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dan para pekerja yang terdapat dalam organisasi menurutnya, mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga dan dipelihara demi kepentingan semua pihak yang telah mempertaruhkan kepentingannya dalam organisasi. Kekurangberhasilan memelihara hubungan yang serasi dan harmonis itu menurutnya, akan merugikan banyak pihak dan tidak terbatas hanya pada pihak manajemen dan para pekerja saja.

Pengaruh konflik dalam hubungan industrial terhadap Kinerja kerja.

Dengan penerapan Hubungan Industrial Pancasila (HIP) maka antara lain akan menciptakan harkat dan martabat tenaga kerja, sehingga mendorong diwujudkan jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan kinerja kerja, (Sedarmayanti, 2001:74). Konflik yang memanifestasikan diri dalam hubungan industrial menurut Winardi (1994:15) merupakan kesenjangan dari konflik yang dipersepsi dengan konflik yang dirasakan. Apakah konflik tersebut dapat diselesaikan atau ditekan, hasilnya akan mempengaruhi kinerja kerja. Lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan dalam penerapan konsep hubungan industrial menurut Fox dalam Timpe (1992:43) akan menghasilkan pendapatan tinggi bagi semua peserta, ini diperoleh dari hubungan-hubungan antar manajemen dan tenaga kerja yang saling ketergantungan, saling menghormati, dan mengejar tujuan-tujuan yang sama bagi kesejahteraan perusahaan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja kerja.

Kesenjangan dari konflik yang dipersepsi dengan konflik yang dirasakan menurut Winardi (1994:16) akan menimbulkan konflik yang memanifestasikan diri dalam hubungan industrial, menuntut penyelesaian persoalan-persoalan konflik dari pihak manajemen yang akhirnya mencapai hasil dari penyelesaian konflik tersebut yaitu kinerja kerja.

PEMBAHASAN

Konflik berpengaruh secara signifikan terhadap Etos Kerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Konflik berpengaruh secara signifikan terhadap Etos Kerja Karyawan. Ada Pandangan interaksionis (*Interactionist View of Conflict*) yang berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan yang mendukung dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. (Robbins, dalam H. Akdon 2006:125). Konflik dapat merubah nilai-nilai kultural, afiliasi religius, dan sentimen-sentimen etnik. Suatu perubahan memerlukan suatu stimulus, dan stimulus yang dimaksud adalah konflik. Perubahan yang dilakukan sebagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan. Konflik adalah sesuatu yang wajar terjadi dan kadang-kadang

konflikpun dapat meningkatkan kinerja perusahaan (*Gibson, Robbins S.P.*, diterjemahkan H. Akdom 2006:124).

Fenomena dari penelitian yang dilakukan di PT. Sinar Terang Logam Jaya, menunjukkan bahwa gejala konflik yang terjadi di antara karyawan baik yang bersifat perbedaan pendapat, pandangan dan penghargaan membuat para pimpinan di perusahaan menghawatirkan akan terjadinya penurunan semangat kerja hal ini terindikasi dari nilai key performance tiap-tiap fungsi organisasi menurun hal ini diduga adanya perbedaan yang cukup signifikan dari tingkat pendidikan, informasi dan komunikasi atau ilmu pengetahuan dan teknologi yang akan diterapkan di perusahaan yang menuntut karyawan harus lebih berkompetisi.

Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa konflik yang terjadi di PT. Sinar Terang Logam Jaya memberikan pengaruh yang baik terhadap perubahan etos kerja. Bahwa variabel konflik yang dijabarkan pada setiap indikator menunjukkan jawaban yang sangat memuaskan yang artinya terjadinya konflik yang mengidikasikan dapat meningkatkan komunikasi yang lebih baik, sinergi dan mampu membangkitkan rasa persatuan untuk menciptakan tim kerja yang lebih kompak, hal ini sesuai dengan pendapat dari (Vegeer, dalam William Hendricks 2004 : 210) yang mengatakan perbedaan pandangan dapat mempengaruhi karakteristik etos (etos sosial) sosial seperti rajin, lin waktu, sederhana, jujur, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, sikap berubah, gesit dalam menangkap kesempatan yang muncul, enerjik dalam bekerja, berdiri pada kekuatan sendiri, mau kerjasama dan mempunyai pandangan jauh ke depan, , ikhlas dan tulus, dapat memainkan peranan yang mendukung dalam mempertahankan karyawan dan memupuk rasa pemersatuan. Keberhasilan konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku karyawan yang mampu menyesuaikan keadaan dan secara terus menerus mengembangkan kemampuan guna mengantisipasi perubahan yang dinamis dan menjadikan organisasi sebagai "*learning organization*"

Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Etos Kerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Etos Kerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya, hasl ini sesuai dan sependapat dengan Merle J. Moskowitz : "*Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study od course of behavior*".

Hersey, Blanchard, dan Jhonson dalam Dean G. Pruitt, Jeffrey Z. Rubin : 2004) menyatakan motivasi seseorang tergantung pada kekuatan motif mereka. Motif didefinisikan sebagai kebutuhan (*needs*), pengendali (*drives*), atau *impuls* dalam diri seseorang yang dipertegas dalam penelitian Wahjosumidjo dalam Saydam Dean G. Pruitt, Jeffrey Z. Rubin : 2004 : 34) yang mendefinisikan sebagai. "Motivasi sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri sendiri".

Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa motivasi karyawan PT. Sinar Terang Logam Jaya yang dijabarkan pada setiap indikator menunjukkan jawaban yang cukup baik, yang artinya karyawan menunjukkan indikasi untuk memacu dirinya dan berupaya untuk bisa memenuhi target yang ditetapkan perusahaan guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan dengan membangun tim kerja yang solid, juga menunjukkan keinginan melakukan

perubahan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, hal ini sejalan dengan pendapat Siagian dalam Sedarmayanti (2000:34) mendefinisikan: motivasi sebagai "keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien."

Konflik dan Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Etos Kerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Konflik dan Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Etos Kerja Karyawan, hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan terjadinya konflik yang disetiap tingkatan dan lingkungan karyawan dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan dengan menunjukkan semangat kerja yang tinggi dan mampu memberikan perubahan terhadap kebiasaan/budaya kerja yang ada untuk lebih mampu bersikap kooperatif dalam menyikapi persoalan yang terjadi. Pendapat para ahli menyatakan etos kerja juga mengungkapkan semangat dan sikap batin yang tetap, sejauh didalamnya termasuk tekanan moral tertentu (Suseno, 2002:120). Karena itu etos mengandung makna semangat, kesungguhan, keuletan dan kemauan maju yang merupakan karakter tetap dalam batin. Etos berkaitan dengan etika, yang mengandung nilai-nilai etik seperti jujur dan bertanggung jawab. Etika berkaitan dengan pilihan antara baik dan buruk, sedangkan etos berkaitan dengan pilihan antara yang terbaik dengan yang baik.

Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa konflik dan motivasi karyawan PT. Sinar Terang Logam Jaya memperlihatkan saling berinteraksi secara bersama memberikan kontribusi yang cukup baik terhadap setiap perubahan kebijakan yang terjadi dan menjadikan suatu dorongan yang kuat untuk lebih memenuhi standar kerja dan prosedur kerja yang diterapkan. Dampak yang dapat membangun yaitu sikap kompetisi, kreativitas kerja, dinamika kelompok lebih meningkat sehingga mendorong usaha mencari pemecahan masalah melalui perundingan (negotiation), kompromi atau konformasi sehingga menimbulkan motivasi yang cukup kuat dalam memenuhi setiap perubahan yang terjadi.

Etos kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Etos kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya, hasil ini sesuai dan sependapat bahwa ada tiga belas sikap atau karakter yang menggambarkan etos kerja yang tinggi, yaitu rajin, disiplin waktu, sederhana, jujur, rasional dalam mengambil keputusan dan tindakan, sikap berubah, gesit dalam menangkap kesempatan yang muncul, enerjik dalam bekerja, berdiri pada kekuatan sendiri, mau kerjasama dan mempunyai pandangan jauh ke depan (Myrdal, dalam Daniel Dana 2006 : 61). R. Penelitian Suhardi Prawironoto dalam Agus Sudono (1997:79) bertujuan untuk mengembalikan peranan dan nilai-nilai sosial manusia dengan tidak melupakan tujuan utama yaitu produksi.

Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa etos kerja karyawan PT. Sinar Terang Logam membawa pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya karyawan menunjukkan indikasi untuk memacu dirinya dan berupaya untuk merubah kebiasaan, perilaku yang tidak produktif dan efisien

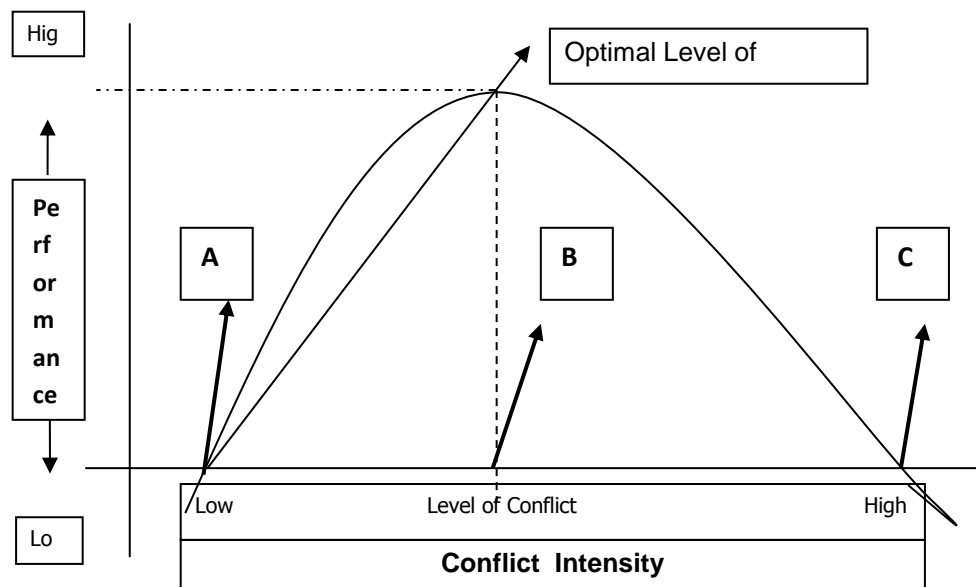
dalam bekerja maupun dalam mencapai tujuan perusahaan baik secara individu maupun secara tim kerja untuk mencapai performansi kerja yang kompetitif.

Konflik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Konflik kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya, hasil ini sesuai dan sependapat Bottomore dikutip Dean G. Pruitt (2004) mengatakan, aktivitas-aktivitas produksi menurut Marx harus dipahami melalui hubungan dialektis antara kekuatan produksi dan hubungan-hubungan produksi sebagai basis atau substruktur, di satu sisi, dan di sisi lain elemen-elemen yang berbeda menurutnya, seperti ideologi, hukum, religi, institusi-institusi politik dan budaya merupakan super strukturnya. Kekuatan produksi, mencakup cara-cara material maupun tenaga manusia dalam produksi.

Kinerja berhubungan dengan tiga aspek pokok yaitu : perilaku, hasil dan efektifitas organisasi. Aspek perilaku menunjuk pada usaha-usaha yang dilakukan dalam mencapai tujuan/target yang di tetapkan, aspek hasil menunjukan pada efektifitas perilaku dan aspek efektifitas organisasi menunjukan pada hasil kerja yang menekankan pada proses.

Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa konflik yang terjadi di lingkungan karyawan PT. Sinar Terang Logam Jaya, bahwa variabel Konflik yang dijabarkan pada setiap indikator menunjukan jawaban yang cukup baik yang artinya karyawan memahami terhadap berbagai konsekuensi yang ditimbulkan oleh adanya konflik di dalam organisasi semata-mata untuk menumbuhkan kreatifitas, inovatif dan cepat beradaptasi sesuai dengan setiap perubahan kebijakan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.



Gambar : 1
Hubungan Konflik dengan Performansi
Model Robbins, S.P

Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya, hal ini sependapat dengan teori *expectancy* atau harapan yang dikemukakan Victor Vroom menyatakan tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh interaksi dari tiga komponen, yaitu : *Valence* (nilai-nilai yang merupakan akibat yang diharapkan oleh seseorang jika ia berprestasi), *Instrumentality* (alat yang diartikan sejauhmana respon atau imbalan yang diberiklan organisasi atau perusahaan terhadap seseorang bila ia berprestasi), dan *Expectancy* (harapan yang dimisalkan jika prestasi kerja tinggi itu merupakan hasil kerja seseorang, maka sejauhmana kemungkinan yang diprediksikan oleh orang tersebut bahwa tenaga yang diberikan dapat menghasilkan prestasi kerja sebagaimana yang diharapkan organisasi dari dirinya).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang cukup banyak, seperti *variable-variable individual*, organisasi dan *variable psikologis* (Gibson et al, 1992, h. 52) . Stoner dan Freeman (1989, h. 426) juga mengemukakan bahwa ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran.

Penelitian yang dilakukan oleh Wayne et al (1999) menemukan bahwa masa kerja di organisasi berhubungan negative dengan keberhasilan karier. Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa motivasi karyawan PT. Sinar Terang Logam Jaya menunjukkan bahwa pelaksanaan dan penerapan motivasi oleh pimpinan perusahaan terhadap karyawan sudah cukup baik,. Hal ini dicerminkan oleh baiknya motivasi karyawan yang ditunjukkan oleh baiknya kinerja kerja karyawan. Perubahan motivasi kerja yang meliputi : "*perbedaan karekteristik individu, perbedaan karakteristik lingkungan kerja atau organisasi*" (Abi Sujak, 1990:49). Hal ini menggambarkan bahwa tantangan pekerjaan, selera konsumen, tajamnya persaingan, serta bentuk-bentuk lain dari pengembangan organisasi perusahaan akan mengubah motivasi kerja ke arah pencapaian tujuan.

Konflik dan Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Konflik dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya, hal ini sependapat seperti yang di ungkapkan Robbins dalam H. Akdon (2004) pandangan interaksionis mengenai konflik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Tetapi yang dimaksud di sini adalah gejala konflik yang ada adalah konflik fungsional dan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan terus menerus (*continues improvement*), sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa konflik dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Terang Logam Jaya sebagai responden memberikan jawaban dari kuesioner yang diajukan memberikan jawaban memuaskan yang dijabarkan pada setiap indikator masing-masing, .yang artinya karyawan menunjukkan pentingnya konflik sebagai bagian dari reaksi setiap perubahan kearah yang lebih baik yang di dukung oleh pimpinan perusahaan dalam memberikan motivasi dalam bentuk kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, melakukan komunikasi dan koordinasi dari setiap

permasalahan yang terjadi dalam pemecahannya, sehingga menghasilkan kinerja yang kompetitif.

Konflik dan Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Etos Kerja dan berimplikasi pada Kinerja Karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya

Konflik dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap etos kerja dan berimplikasi pada kinerja karyawan di PT. Sinar Terang Logam Jaya, hal ini menunjukkan bahwa pemikiran yang moderat menganggap konflik merupakan peristiwa yang tidak dapat dihindari dalam aktivitas pencapaian tujuan. Keberadaan konflik sebagai indikasi tumbuhnya dinamika individu mendorong termotivasi untuk saling berkompetisi melalui perubahan perilaku atas dasar kesadaran untuk meraih kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian diperoleh suatu gambaran bahwa konflik dan motivasi kerja berpengaruh terhadap etos kerja dan kinerja karyawan PT. Sinar Terang Logam Jaya. Bahwa variabel konflik dan Motivasi, etos kerja dan kinerja yang dijabarkan pada setiap indikator menunjukkan jawaban dari hasil kuesioner memberikan penilaian memuaskan yang artinya karyawan menunjukkan indikasi untuk memacu dirinya dan berorientasi jauh kedepan untuk kemajuan dirinya dengan perubahan perilaku kerja dan hasil kerja yang lebih baik dengan melihat cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi dan terarah pada pencapaian tujuan yang hendak dicapai.

PENUTUP

Konflik dan motivasi kerja berpengaruh terhadap etos kerja dan kinerja karyawan. Pengaruh konflik dan motivasi kerja terhadap etos kerja berpengaruh terhadap pembentukan Etos Kerja karyawan yang komprehensif sehingga akan memicu peningkatan prestasi dan usaha untuk mencapai setiap target yang ditetapkan perusahaan dengan ditunjukkan melalui pencapaian Kinerja karyawan yang optimal.. Berdasarkan hasil uji analisa jalur ini, maka Etos Kerja berpengaruh sebagai variabel perantara bagi variabel Konflik dan Motivasi dengan Kinerja karyawan, karena koefisien jalur konflik dan motivasi kerja terhadap etos kerja lebih kecil dari koefisien etos kerja terhadap kinerja karyawan yang berarti Etos Kerja adalah variabel perantara bagi Konflik dan Motivasi Kerja dengan Kinerja karyawan.

Dengan serangkaian kebijakan manajemen yang penekanannya diarahkan pada peningkatan variabel konflik serta motivasi seperti yang telah dijabarkan di atas, secara bersama sama akan membentuk dan terciptanya etos kerja karyawan terlebih dahulu yang pada akhirnya akan tercapai kinerja karyawan meningkat. Karyawan yang memiliki etos kerja yang baik terbentuk dengan terjadinya konflik yang moderat dan keinginan karyawan untuk lebih menunjukkan usaha dalam memperbaiki hasil kerja secara berkelanjutan melalui motivasi yang positif akan mendorong daya dukung terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*, edisi ke 6, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-12, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, SP Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Edisi Revisi, Gunung Agung, Jakarta.
- Heidjracman, Ranupadjo. 2001. *Manajemen Personalia*, Edisi ke-6, BPFE, Yogyakarta.
- Husein Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kartini, Kartono. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo, Jakarta.
- Sihono Dwi Waluyo. 2001. *Statistik untuk Pengambilan Keputusan*, PT.Ghalia Indonesia, cetakan 1.
- Sudjana. 1983. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*, Edisi ke-2, Tarsito, Bandung.
- Sugiono. 1998. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Teryy G.R. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Erlangga, Jakarta.
- Winardi.1999. *Manajemen Konflik*, cetakan ke 4, CV. Mandar Maju.