

Analisis Pengaruh Konflik Hubungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Studi Empirik Pada Industri Kerajinan Rotan Desa Trangsan
Gatak Sukoharjo Jateng

Lukman Hakim, Sujadi
Siti Fatimah Nurhayati

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
lukman_hakim@ums.ac.id

Abstract

The research examined the impact relation conflict with the setting of high school institution namely the home industrial Trangsan, Gatak, Sukharjo. The objective was to analyze whether the variable of worker behavioral attributes model of relation conflict consisting of miscommunication, naive realisme, intervence, faulty attribution, disagreement and negative emotion significantly affecting the work motivation. The sampling as many as 48 persons was taken by using purposive method. They comprised the managers whose qualifications were as workers of administration unit in university. From the 52 persons taken as samples through questioner sheets, 50 quistioner sheets were returned but one of them was damaged. Therefore, there were only 48 quistioner sheets which were valid to be analyzed. The result of regression analysis by using the instrument called the program SPSS version 12.00 showed that miscommunication and naive realisme significantly negative affecting the work of motivation. Whereas the others variable such as negative emotion, intervence, faulty attribution, disagreement have effect positively toward the work of motivation.

Keywords : Faulty attribution, miscommunication, naive realisme, intervence, disagreement and negative emotion and the work of motivation.

Abstrak: Penelitian ini merupakan penelitian yang menganalisis pengaruh konflik hubungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini mengambil seting latar belakang industri rotan di Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Acuan utama penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Grenberg dan Baron (2000) dan Barki dan Hartwick (2003). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah dimensi konflik hubungan kerja yang terdiri dari kesalahan menilai sifat (faulty attribution), komunikasi yang kurang (miscommunication), perbedaan individual (naive realisme), campur tangan (intervence), ketidaksetujuan (disagreement) serta emosi negatif (negative emotion) mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan di industri kerajinan di Desa Trangsan, Gatak, sukoharjo. Penelitian ini mengambil obyek industri kerajinan rotan di Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo, dimana mengambil sampel 52 orang dengan cara purposive yang terdiri para pengelola atau karyawan di perusahaan industri rotan di Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Dari survey keliling didapatkan duabelas industri

yang bisa dijadikan obyek. Keduabelas industri atau bagian tersebut terdapat responden sebanyak 52 orang. Dari 52 orang yang menjadi responden maka kuisioner yang kembali ada 50 kuisioner dan dari 50 kuisioner yang kembali yang dapat diolah 48 kuisioner, sisanya 2 kuisioner tidak memenuhi syarat untuk diolah. Hasil analisis data dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 12.00 diperoleh bahwa dimensi relation conflict yang berupa kesalahan komunikasi dan perbedaan realisme yang mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan variabel lainnya seperti campurtangan, kegagalan atribusi, ketidaksetujuan serta emosi negatif mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Kata Kunci : Kegagalan atribusi, kesalahan komunikasi, perbedaan realisme, campurtangan, ketidaksetujuan, emosi negative dan motivasi kerja

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini terjadi persaingan bisnis yang tajam. Hal ini terjadi karena akibat dampak perekonomian global. Sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dalam berbagai hal supaya dapat maju dan berkembang dan mampu bersaing di iklim global tersebut. Sedangkan perusahaan atau organisasi yang merasa puas dengan kondisi yang ada dan mempertahankan *status quo* akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya.

Dalam rangka melakukan perbaikan berbagai hal tersebut, perusahaan harus bisa mengatur dan mengkoordinasikan sumber daya manusia. Berbagai pengaturan dan pengkoordinasian sumber daya manusia, salah satunya adalah penanganan masalah "konflik". Konflik didalam perusahaan atau organisasi seringkali terjadi dan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Seringnya didalam suasana konflik tidak ada penanganan yang memadai sehingga yang terjadi konflik biasanya tidak kunjung selesai dan berakibat menurunkan motivasi

kerja karyawan. Dalam memahami dan memanfaatkan keberadaan konflik dalam suatu organisasi diperlukan cara pandang yang tepat.

Pandangan tradisional menyatakan, bahwa konflik sebagai sesuatu yang jelek dan harus dihindari dengan cara apapun. Maka seringkali timbul adanya kecenderungan untuk menekan konflik tersebut dan menyembunyikannya dari permukaan. Dengan tindakan yang demikian itu diharapkan konflik akan hilang dengan sendirinya. Sementara pandangan baru menyatakan bahwa konflik itu sebagai fenomena yang timbul secara alamiah an tidak dapat dihindari. Konflik itu bahkan inheren dalam setiap sistem serta tidak selalu jelek. Bahkan konflik akan dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat. Juga masing-masing yang terlibat konflik akan produktif, oleh karena terjadi persaingan dalam kerja.

Penanganan konflik yang baik akhirnya merupakan suatu keharusan jika ingin perusahaan berjalan dengan baik. Menurut Spector dan Jex 1998 (dalam Dreu &

Vianen, 2001) di satu sisi organisasi harus bisa menghilangkan pengaruh konflik yang negatif yang akan menurunkan efektivitas, menurunkan *will-being* dan meningkatkan perputaran (*turn over*) karyawan. Namun di sisi lain organisasi harus dapat mengelola konflik untuk memacu perkembangan kehidupan organisasi terutama berkaitan penciptaan inovasi, ide baru dan menumbuhkan hubungan interpersonal dalam organisasi.

Greenberg dan Baron (2000) melihat dampak positif konflik yaitu untuk membuka penyelesaian permasalahan masa lalu, memotivasi karyawan untuk mengerti posisi mereka dalam perusahaan, memberka ide dan invasi baru, dan membuka perubahan organisasi. Disamping itu juga konflik dapat memberikan keputusan yang lebih baik dan menambah komitmen organisasi. Namun demikian konflik dapat menimbulkan dampak negative bagi karyawan yaitu memunculkan emosi negative, stress kerja, komunikasi yang kurang, *negative stereotype* dan tekanan loyalitas pada kelompok tertentu.

Timbulnya konflik di industri kerajinan berorientasi ekspor bermula dari pengaruh imbasnya krisis ekonomi global dimana krisis global memberikan dampak merosotnya pertumbuhan ekspor nasional. Menghadapi dampak krisis keuangan di Amerika Serikat, pengusaha eksportir mebel rotan di Trangsan, Gatak, Sukoharjo melakukan efisiensi di berbagai bidang, termasuk di sektor tenaga kerja. Efisiensi dilakukan menyusul menurunnya produksi karena berhentinya pesanan dari pembeli di Amerika Serikat. Industri kerajinan rotan melakukan efisiensi dalam penggunaan

listrik, air, telekomunikasi, dan transportasi. Efisiensi juga dilakukan dengan cara mengurangi tenaga kerja (Kompas 21 Oktober 2008).

Pengurangan tenaga kerja sebagai akibat terkena imbas menurunnya volume ekspor nasional menimbulkan konflik ketenagakerjaan. Timbulnya konflik disebabkan industri kerajinan rotan tersebut mengalami penanganan dilematis yaitu apakah akan menghentikan atau menurunkan volume produksinya supaya biaya produksi menurun ataukah menurunkan biaya gaji atau lebih ekstrim merumahkan para buruh dan karyawannya agar dapat menekan biaya produksi juga.

Konflik yang muncul semacam ini merupakan suatu gangguan terhadap keseimbangan situasi dalam organisasi yang akan mengganggu proses pelaksanaan aktivitas organisasi ke arah tujuan akhir. Padahal dalam batas-batas tertentu timbulnya konflik, dimungkinkan diperolehnya dampak-dampak positif tertentu. Kecenderungan timbulnya konflik dalam organisasi relatif tidak dapat dihindarkan dan sewaktu-waktu timbul. Oleh sebab itu perlu diusahakan proses penyelesaiannya dapat menciptakan situasi yang lebih baik, yang saling memberikan kepuasan baik semua pihak. Memang apabila mungkin akan lebih baik apabila kecenderungan timbulnya konflik itu agar dapat dicegah atau dibatasi sejak dini, sebab dalam banyak hal proses penyelesaiannya kadang-kadang tidak mudah, sering berlarut-larut, menghabiskan energi baik waktu, tenaga, pikiran, dana dan energi lain. Energi-energi ini akan lebih bermanfaat apabila justru digunakan untuk mendukung

usaha pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara lebih baik.

Salah satu bentuk konflik adalah *relationship conflict*, dimana merupakan salah satu bentuk konflik terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan pada ketidakcocokan antar anggota yang menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim (Bradford et.al 2001). Sedangkan menurut Pelled (1995), *relationship conflict*, merupakan salah satu bentuk konflik yang terkait dengan informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, namun terkait dengan emosi negatif dan ancaman akan identitas pribadi seseorang atau harga diri seseorang.

Menurut Grenberg dan Baron (2000) yang mengutarakan konflik hubungan kerja antar anggota organisasi dapat terjadi : (1) kesalahan dalam menilai sifat, (2) komunikasi yang salah, (3) perbedaan harapan dengan kenyataan yang terjadi. Barki dan Hartwick (2003) menyebutkan bahwa terdapat tiga komponen yang menyebabkan terjadinya konflik hubungan kerja dalam tim. Ketiga komponen tersebut adalah ketidaksetujuan, campur tangan dan emosi negatif. Sedangkan menurut Bradford KD, Stringfellow & Weitz (2001) dalam konflik antar anggota organisasi juga terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan ketidakcocokan antar anggota yang menghadirkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim.

Para peneliti telah bertahun-tahun menganalisis bagaimana konflik dalam organisasi dan bagaimana konflik tersebut dapat mempengaruhi aktivitas kerja

mereka yang mengalaminya. Mereka telah menemukan bahwa kelompok yang terdapat dalam situasi konflik cenderung untuk bereaksi dalam cara yang mudah ditebak yaitu terjadinya perubahan dalam kelompok, perubahan dalam kelompok ini menimbulkan dampak antara lain : (1) meningkatnya kekompakan Kelompok, bahwa persaingan, konflik, atau ancaman dari luar biasanya mengakibatkan anggota kelompok mengesampingkan perbedaan-perbedaan individu dan merapatkan barisan. Anggota-anggota menjadi lebih loyal pada kelompok dan keanggotaan kelompok menjadi lebih menarik. (2) timbulnya kepemimpinan otokratis, dalam situasi konflik yang ekstrem, ketika ancaman terlihat, cara kepemimpinan demokratis menjadi kurang populer; para anggota menginginkan kepemimpinan yang kuat. Kemudian, para pemimpin lebih otokratis. (3) fokus pada aktivitas, ketika kelompok berada dalam konflik, para anggotanya biasanya mengutamakan untuk melakukan apa yang dilakukan kelompoknya dan mengerjakannya dengan sangat baik.

Hasil penelitian Jehn (1995) yang mengambil sampel di perusahaan manajemen transportasi menghasilkan temuan bahwa konflik hubungan kerja berhubungan negatif dengan kepuasan anggota tim, sehingga akan menimbulkan hubungan negatif pula pada keefektifan tim. Sedangkan menurut Gibson & Ivancevich (1999) konflik dapat menyebabkan timbulnya kepemimpinan otokratis, dalam situasi konflik yang ekstrem, ketika ancaman terlihat, cara kepemimpinan demokratis menjadi kurang populer, para anggota menginginkan kepemimpinan yang kuat kemudian, para pemimpin lebih otokratis.

Konflik di organisasi tidak selalunya menimbulkan dampak negatif, terkadang konflik kerja dapat menimbulkan dampak positif baik pada kepuasan kerja, motivasi kerja ataupun produktivitas kerja. Sebagaimana hasil penelitian Bradford, Stringfellow dan Weitz (2001) yang meneliti tim marketing dan tim *research and development* disatu perusahaan menghasilkan temuan bahwa perbedaan antara anggota tim dalam bidang pengetahuan, komitmen dan kekuatan secara signifikan meningkatkan *affective conflict*, namun tidak berpengaruh pada *task conflict*.

Hasil penelitian Amason (1996) yang dilakukan secara deskriptif mengenai konflik hubungan kerja dengan keefektifan tim menimbulkan bahwa jenis manajemen konflik akan mempengaruhi keefektifan pengambilan keputusan strategik ditingkat manajemen atas. Penelitian yang sama dilakukan Curral dan Tsai (2000) menyebutkan bahwa setiap jenis manajemen konflik akan memberikan pengaruh yang berlainan dalam menurunkan *relationship conflict* dan menurunkan stres pada anggota tim.

Menurut Yukl (1994) konsekuensi positif konflik bahwa sebuah organisasi dapat mengadakan perubahan dan inovasi. Meskipun konflik seringkali merupakan pencerminan dari perlawanan oleh suatu pihak terhadap inovasi-inovasi yang disetujui oleh pihak lain, ia dapat juga menjadi sebuah sumber motivasi bagi kedua belah pihak untuk mendapatkan pemecahan-pemecahan inovatif yang akan menyelesaikan konflik tersebut. Tanpa adanya konflik, sebuah organisasi

atau perusahaan tidak akan mampu untuk mempertahankan kekuatan dan menyesuaikan diri secara berhasil terhadap sebuah lingkungan yang berubah.

Motivasi kerja mempunyai peranan penting untuk mendorong para karyawan dalam rangka meningkatkan prestasi pada perusahaan. Menurut As'ad (1999) bahwa faktor pendorong penting menyebabkan manusia bekerja adalah kebutuhan yang harus terpenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan. Kebutuhan itulah yang menjadi dasar motivasi kerja.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2000) pada garis besarnya faktor-faktor yang dapat menimbulkan motivasi ada dua, yaitu : (1) Motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Misalnya upah, gaji, bonus, tunjangan dan lainnya. (2) Motivasi negatif, yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan memberikan rasa takut jika apa yang dilakukan tidak sesuai standar kerja. Misalnya dengan memberikan hukuman (*punishment*) terhadap karyawan yang bekerja malas atau tidak sesuai standar kerja.

Semua manajer harus menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Masalah utama dari penggunaan kedua jenis motivasi tersebut adalah perimbangan (proporsi) penggunaan dan juga kapan kita menggunakannya. Dari berbagai penelitian menunjukkan penggunaan "ancaman" motivasi negatif,

seringkali memberikan hasil yang lebih banyak berupa peningkatan motivasinya dalam jangka pendek. Sebaliknya penggunaan motivasi positif akan berhasil dalam jangka panjang (Heidjrachman dan Husnan, 2000).

Motivasi kerja yaitu kekuatan yang mendorong seorang karyawan untuk berbuat mengarahkan perilaku kerja (Gibson, Ivancevich, 2005). Pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini juga mengacu pada instrumen yang digunakan David Mc Clelland, Atkinson dan kawan-kawan (dalam Robbins, 2008) yang telah melakukan penelitian dalam mengembangkan teori prestasi. Secara singkat pada dasarnya motivasi seseorang diindikasikan oleh tiga kebutuhan, yaitu : (1) *need for Achievement* yaitu tingkah laku seseorang berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented behaviour*) dan tingkah laku diarahkan demi tercapainya "Standard of excellent". (2) *need for Affiliation*, ditandai kecenderungan untuk senantiasa mengorganisir diri dan kegiatannya agar lebih bermakna ke arah tujuan bersama pihak atau orang lain dalam suasana kerja sama. (3). *Need for Power*, tercermin pada keinginan memiliki pengaruh atas orang lain bersikap peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari suatu kelompok atau organisasi.

Dalam hubungannya dengan konflik hubungan kerja, sebuah motivasi akan mengalami penurunan atau menyebabkan pengaruh negatif. Karena sesuatu yang mendorong yaitu kebutuhan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi akan terganggu adanya konflik di sebuah perusahaan. Sebagaimana pendapat David Mc Clelland

et. Al, 1974 (dalam Gibson & Ivancevich, 2005) yang menyatakan bahwa suatu motivasi seseorang dapat meningkat dan bisa menurun. Motivasi cenderung meningkat apabila kebutuhannya terpenuhi tetapi jika kebutuhannya tidak terpenuhi karena suatu hal maka akan menyebabkan penurunan motivasi.

METODE PENELITIAN

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah dimensi konflik hubungan ketenagakerjaan yang terdiri kesalahan dalam menilai sifat (*faulty attribution*), komunikasi yang salah (*miscommunication*), perbedaan antara harapan dengan kenyataan yang terjadi (*naive realisme*), ketidaksetujuan antar anggota campur tangan (*intervence*) dan emosi negatif (*negative emotion*) mempunyai pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan di industri kerajinan rotan, desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di industri kerajinan Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Sedangkan sampel yang diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan untuk menyesuaikan beberapa kriteria penelitian agar dapat meningkatkan ketepatan sampel (Cooper dan Schlinder, 2003).

Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah dua belas industri kerajinan yang mengalami konflik hubungan kerja akibat dampak krisis ekonomi global. Dari pengamatan lapangan jumlah karyawan yang layak menjadi responden di dua belas industri kerajinan rotan

tersebut berjumlah 52 responden. Kriteria responden yang dijadikan sampel antara lain : (1) karyawan aktif, (2) masa kerja minimal 2 tahun, dan (3) terdapat masalah konflik hubungan kerja. Dari 52 orang yang menjadi responden maka kuisioner yang kembali dan dapat diolah ada 48 kuisioner. Definisi operasional, *Konflik hubungan kerja*, merupakan salah satu bentuk konflik yang terjadi karena masalah didalam pekerjaan misalnya kesalahan antar karyawan dalam menilai sifat (*faulty attribution*), komunikasi yang salah (*miscommunication*), perbedaan antara harapan dan kenyataan yang terjadi (Grenberg dan Baron, 2000). Barki dan Hartwick (2003) menyebutkan bahwa terdapat tiga komponen yang menyebabkan terjadinya *relationship conflict* dalam tim. Ketiga komponen tersebut adalah ketidaksetujuan (*disagreement*), campur tangan (*intervence*) dan emosi negatif (*negative emotion*).

Sedangkan menurut Stringfellow & Weitz (2001) dalam konflik hubungan kerja antar anggota organisasi juga terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan ketidakcocokan dalam bekerja. Pengukuran variabel ini mengadopsi model dimensi konflik yang dikembangkan oleh Grenberg dan Baron (2000) dan Stringfellow & Weitz (2001) dengan empat poin skala (selalu, sering, pernah, tidak pernah). Variabel tersebut antara lain : 1) Kesalahan antar karyawan dalam menilai sifat (*faulty attribution*), indikator variabel ini antara lain : (1) kecurigaan terhadap rekan kerja, (2) ketidakpercayaan terhadap rekan kerja, (3) tidak menghargai rekan kerja. 2) Kesalahan komunikasi (*miscommunication*), indikator variabel ini

antaralain:(1)kesalahpahaman komunikasi, (2) perbedaan pendapat, (3) perbedaan persepsi. 3) Perbedaan antara harapan dan kenyataan yang terjadi, indikator variabel ini antara lain : (1) perbedaan perjanjian kerja dengan kenyataan, (2) perbedaan antara harapan kerja dengan kenyataan, (3) perbedaan antara keinginan kerja dengan kenyataan. 4) Ketidaksetujuan (*disagreement*), indikator variabel ini antara lain : (1) ketidaksetujuan dengan gagasan/ pikiran kerja, (2) ketidaksetujuan dengan cara kerja, (3) ketidaksetujuan dengan hasil kerja. 5) Campur tangan (*intervence*), indikator variabel ini antara lain : (1) suka komentar negatif, (2) tidak memberi bantuan (ide atau aktivitas) untuk menyelesaikan masalah, (3) tidak memberi *support*/dorongan. 6) Emosi negatif (*negative emotion*), indikator variabel ini antara lain : (1) sikap sinis rekan kerja terhadap rekan kerja, (2) sikap tidak kompromi terhadap rekan kerja, (3) sikap tidak suka terhadap rekan kerja yang berhasil.

Motivasi kerja yaitu kekuatan yang mendorong seorang karyawan untuk berbuat mengarahkan perilaku kerja (Gibson, Ivancevich, 1995). Pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini juga mengacu pada instrumen yang digunakan David Me Clelland, Atkinson dan kawan-kawan (dalam Robbins, 2002) yang telah melakukan penelitian dalam mengembangkan teori prestasi. Secara singkat pada dasarnya motivasi seseorang diindikasikan oleh tiga kebutuhan, yaitu : (1) *need for Achievement* yaitu tingkah laku seseorang berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented behaviour*) dan tingkah laku diarahkan demi tercapainya "Standard of excellent". (2) *need for*

Affiliation, ditandai kecenderungan untuk senantiasa mengorganisir diri dan kegiatannya agar lebih bermakna ke arah tujuan bersama pihak atau orang lain dalam suasana kerja sama. (3). *Need for Power*, tercermin pada keinginan memiliki pengaruh atas orang lain bersikap peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari suatu kelompok atau organisasi.

Teknik analisis yang dipakai adalah regresi berganda, dimana untuk mengetahui pengaruh variabel konflik hubungan kerja (variabel independen) terhadap variabel motivasi kerja karyawan (variabel dependen). Model dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Kemudian untuk mengetahui kemaknaan nilai koefisien korelasi masing-masing variabel maka dilakukan serangkaian uji, yaitu uji serempak (Uji F) dan uji parsial (uji t).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan reliabilitas, untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai r_{hitung} dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi r. Cara melihat angka kritik adalah dengan melihat baris N-2 apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka pertanyaan yang telah disusun untuk mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas konstruk (Singarimbun dan Effendi, 1995). Dari hasil perhitungan SPSS versi 12.00 dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan baik variabel independen maupun dependen valid, terbukti r hitung lebih besar dari r tabel.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan

pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Metode yang dipakai untuk mengukur reliabilitas adalah ditunjukkan oleh besarnya nilai *alpha* (α), jika koefisien *alpha* diatas 0,60 ($\alpha > 0,60$) (Nunnally, dalam Imam Ghozali, 2005). Dari hasil perhitungan SPSS versi 12.00 dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian dianggap reliabel, terbukti R *alpha* diatas 0,7.

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model persamaan regresi, variabel bebas, variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam hal ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode uji *Kolmogorov-Smirnov*. Suatu data berdistribusi normal jika mempunyai probabilitas lebih besar dari 0,05 (Sugiyono, 1999). Hasil uji normalitas ini dapat ditunjukkan semua data mempunyai probabilitas lebih besar dari 0,05.

Heteroskedastisitas, pendeteksian adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan melihat *coefficient corelation rho Spearman's*, dimana kalau lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas, terbukti bahwa *coefficient corelation rho Spearman's* lebih besar dari $\alpha = 0,05$.

Multikolinearitas, untuk mengetahui pengaruh multikolinearitas dalam penelitian ini dipergunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Pendeteksian multikolinearitas dapat dilakukan apabila nilai VIF dibawah 10 berarti bebas multikolinearitas (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil uji SPSS versi 12.00

terbukti model ini bebas multikolinearitas karena dibawah 10.

Autokorelasi, pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin-Watson. Tidak terjadi autokorelasi jika memenuhi syarat dari Durbin-Watson yaitu : $d_u < d_{hitung} < (4 - d_u)$. Dengan menggunakan signifikansi 5% , $K = 6$, $N = 48$ Nilai d_u sebesar 1,77 dan d_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 2,147. Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa regresi tersebut memenuhi syarat Durbin-Watson $d_u < d_{hitung} < (4 - d_u)$ sehingga tidak terjadi autokorelasi.

Berdasarkan hasil perhitungan regresi didapatkan koefisien determinasinya $R = 0,783$ atau 78 % dapat dikatakan bahwa 78% variabel kesalahan menilai sifat (*faulty attribution*), kesalahan komunikasi (*miscommunication*) perbedaan individual (*naive realisme*), ketidaksetujuan (*disagreement*), campur tangan (*intervence*) dan emosi negatif (*negative emotion*), sedangkan yang sisanya 22% disebabkan pengaruh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

menilai sifat (*faulty attributin*) dan emosi negatif (*negative emotion*) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo (angka koefisien B sebesar 0,732 dan 0,831 dengan signifikansi kurang dari 0,05). Sedangkan variabel ketidaksetujuan (*disagreement*) dan campur tangan (*intervence*) mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (angka koefisien B sebesar 0,804 dan 0,663 dengan signifikansi lebih dari 0,05). Variabel lainnya seperti kesalahan komunikasi (*miscommunication*) dan perbedaan harapan-kenyataan (*naive realisme*) mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (angka koefisien B -0,572 dan -1,009 dengan signifikansi kurang dari 0,05).

Hasil analisis variabel kesalahan dalam menilai sifat (*faulty attribution*) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya bentuk konflik karena kesalahan dalam menilai sifat secara signifikan meningkatkan

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.409	.475		5.072	.000
	X1	.732	.200	.468	3.665	.001
	X2	-.572	.216	-.356	-2.648	.011
	X3	-1.009	.277	-.564	-3.646	.001
	X4	.804	.288	.513	1.971	.057
	X5	.663	.332	.414	1.996	.053
	X6	.831	.284	.512	2.924	.006

Sumber : Data primer Diolah

Berdasarkan hasil analisis data dari tabel diatas diperoleh bahwa variabel kesalahan

motivasi kerja karyawan di di industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak,

Sukoharjo. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Barki dan Hartwick (2003) juga Bradford, Stringfellow & Weitz (2001) dimana karena adanya kecurigaan, ketidakpercayaan menyebabkan persaingan diri yang kuat sehingga menurunkan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya *faulty attribution* atau kesalahan penilaian sifat antar karyawan seperti kecurigaan, ketidakpercayaan, tidak menghargai kerja dapat justru meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini terjadi di industri kerajinan rotan Desa Trangsan karyawannya merupakan pekerja keras, ketidakpercayaan, kurang penghargaan dianggap cambuk positif untuk lebih teliti dan kreatif menyelesaikan hasil pekerjaannya.

Hasil analisis variabel kesalahan dalam komunikasi (*miscommunication*) mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya bentuk konflik karena kesalahan dalam berkomunikasi secara signifikan menurunkan motivasi kerja karyawan di industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Hal ini dikarenakan terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi seperti kesalahpahaman dalam menangkap pembicaraan, perbedaan persepsi serta perbedaan pendapat cenderung akan menghasilkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Kondisi ketidaknyamanan dalam bekerja seringkali memberikan penurunan motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Grenberg dan Baron (2000) serta Spector & Jex (1998 dalam Dreu & Vianen, 2001) dimana adanya *miscommunication* menyebabkan penurunan *well-being* dan meningkatnya *turnover* sebagai akibat

menurunnya motivasi kerja karyawan disebuah perusahaan.

Hasil analisis variabel *naive realisme* mempunyai pengaruh negatif signifikan, artinya konflik kerja karena *naive realisme* dapat menurunkan motivasi kerja karyawan di industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu Grenberg dan Baron (2000) yang menghasilkan pengaruh negatif signifikan antara *naive realisme* terhadap motivasi kerja karyawan, artinya *naive realisme* menurunkan motivasi kerja karyawan. Hasil temuan ini juga sesuai penelitian Jehn (1995) yang menunjukkan adanya *naive realisme* atau perbedaan individual seringkali justru menurunkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai penelitian Carnevale & Probst (1998) dan Van Dyne & Savedra (1996) oleh karena konflik kerja karena *naive realisme* menyebabkan munculnya kemauan mereka untuk saling menyatukan pemikiran antar karawan.

Hasil analisis variabel ketidaksetujuan (*disagreement*) mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya konflik kerja karena *disagreement* menyebabkan peningkatan motivasi kerja karyawan di industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Hal ini menunjukkan adanya *disagreement* atau ketidaksetujuan antar karyawan seperti tidak menyetujui gagasan, ide, dan cara kerja dalam bekerja justru dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Temuan ini mendukung temuan Edgar H.Schein (2005) bahwa dari rasa individualisme (tidak kompromi) kesinisan menyebabkan antar karyawan bersaing,

dari persaingan ini masing-masing individu atau kelompok menjadi semakin kohesif, perbedaan-perbedaan yang muncul sementara waktu dilupakan dan loyalitas yang semakin tinggi.

Hasil analisis variabel *intervence* mempunyai pengaruh positif tidak signifikan, artinya konflik kerja karena *intervence* dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Hal ini menunjukkan adanya *intervence* atau campur tangan antar karyawan seringkali justru meningkatkan motivasi kerja karyawan oleh karena dapat kooperatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Zhou & George (2001) dimana adanya *intervence* dapat membantu memberikan ide dan pertimbangan bagi anggota tim untuk menyelesaikan permasalahan tugasnya ataupun perselisihan yang dihadapi.

Hasil analisis variabel *emosional negative* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo. Artinya bentuk konflik karena *emosional negative* seperti kesinisan, ketidak kompromian antar karyawan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan di industri kerajinan tersebut. Hasil temuan penelitian ini tidak mendukung peneliti terdahulu yaitu Barki dan Hartwick (2003), Amason (1996), Friedman (1998), serta Jehn (1995). Terjadinya *emosional negative* cenderung akan menghasilkan kurang harmonisan karyawan dalam bekerja, akibatnya memberikan dampak penurunan motivasi kerja Holahan & Mooney (2003). Hal ini terjadi di industri kerajinan rotan Desa

Trangsan, Gatak, Sukoharjo para karyawan dapat memahami bahwa terjadinya kurang harmonisan atau kesinisan antar karyawan tidak mengganggu proses kerja. Justru hal-hal yang menyangkut emosi negatif mereka singkirkan demi lancarnya proses kerja yang berarti "upah" akan didapatkan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis data secara umum diperoleh ada pengaruh yang negatif antara dimensi konflik ketenagakerjaan karena kesalahan komunikasi (*miscommunication*) (koefisien -0,572) dan perbedaan harapan dengan kenyataan yang terjadi (*naive realisme*) (koefisien -1,009) terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya konflik kerja karena *miscommunication* dan perbedaan harapan dengan kenyataan yang terjadi (*naive realisme*) dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Sedangkan ada empat dimensi konflik hubungan kerja yaitu konflik karena kesalahan dalam menilai sifat (*faulty attribution*) (koefisien 0,732), ketidaksetujuan antar anggota (*disagreement*) (koefisien 0,804), campur tangan (*intervence*) (koefisien 0,663) dan emosi negatif (*negative emotion*) (koefisien 0,831) mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini menghasilkan temuan baru pada dimensi konflik kesalahan dalam menilai sifat (*faulty attribution*) dan emosi negatif (*negative emotion*) ternyata mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Disamping itu penelitian ini sekaligus juga menambah pemahaman hasil penelitian Grenberg & Baron (2000) ; Barki & Hartwick (2003). Sebab penelitian ini menunjukkan bahwa ternyata kesalahan dalam menilai sifat

(*faulty attribution*) dan emosi negatif (*negative emotion*) dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dari hasil analisis penelitian ini disarankan bagi pengelola industri kerajinan rotan Desa Trangsan, Gatak, Sukoharjo untuk mengelola konflik ketenagakerjaan terutama dalam bentuk kesalahan komunikasi (*miscommunication*) dan perbedaan harapan dengan kenyataan yang terjadi (*naive realisme*). Pengelolaan ini penting mengingat konflik ketenagakerjaan pada dasarnya tidak dapat dihilangkan tetapi bisa di kelola. Pengelolaan tersebut misalnya dengan pemahaman pada karyawan tentang menanamkan perbedaan persepsi, pendapat dalam komunikasi, juga realitas harapan dengan prestasi kerja. Sedangkan pemahaman pada kesalahan dalam menilai sifat (*faulty attribution*), ketidaksetujuan (*disagreement*) antar anggota, campur tangan (*intervence*) dan emosi negatif (*negative emotion*) dapat di kontrol mengingat dimensi tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Daftar Pustaka

Amason AC (1996), *Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making : Revolving A Paradox for Top Management Groups*. Academy of Management Journal, 39 : 123-148

Arikunto, Suharsiwi (1991), *Manajemen Penelitian*, Penerbit Rhineka Cipta, Jakarta

Barki dan Hartwick (2003), *Rethinking Interpersonal Conflict*. Cabier du GreSi, 03-10 : 1-31

Bradford KD, String Fellow A, Weitz BA (2001), *Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Ad Hoc*, Marketing Teams.

Ghozali, Imam (2005), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Gibson. L & Ivancevich JM & Donnelly JH (1999), *Organizations* . Richard D. Irwin, Inc. (terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta, 1997)

Greenberg J, and Baron, RA (2000). *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Incorporation , Sevent edition, USA

Cooper , Donald R and Schlinder, Pamela S (2003), *Business Research Methods*, 7th Edition, Mc Graww Hiull Book Company, USA

De Dreu CKW, Van Vianen (2001), *Managing Relationship Conflict and Effectiveness of Organizational Teams*, Journal of Organizational Behavior, 22 : 309-328

Gibson. L & Ivancevich JM (2005), *Organizations*. Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta

Holahan PJ, Mooney AC (2003), *Understanding Conflict in Project Teams ; an Investagion of Organizational Task, and Team-Level Determinants*, Unpublished Confrencee.

JehnK(1995), *A Multimethods Examination of Benefits and Detriments of Intragroup*

- Conflict*. Administrative Science Quartely, 40 : 256-282
- Kreitner R & Kinicki A (2001), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill companies, Inc. New York
- Robbins, Stephen (2008), *Principle of Organization*, Prentice hall Incorporation, New Jersey, USA
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan (1995), *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, PT Pustaka LP3S, Jakarta
- Sugiyono (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Tjiptono, Fandi dan Syakhroza, Ahmad (1999). *Kepemimpinan Transformasional*. Usahawan Th. XXIII (9) : 5 - 13
- Wibisono, Kunto (2005), *Manajemen Konflik Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Relation Conflict Dengan Kreativitas Dan Kepuasan Anggota Tim*, Benefit, BPPE UMS
- Yukl GA (1994), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, USA
- Zhou J, George JM (2001), *When Job Dissatisfaction Leads to Creativity : Encouraging the Expression of Voice*. Academy of Management Journal, 44 : 682-690