

**PENGARUH KONFLIK DI TEMPAT KERJA DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

(Studi pada PT. Royal Korindah Purworejo)

Alan Nurrohman ([alannurrohman5@gmail.com](mailto:alannurrohman5@gmail.com))

Dr. Dwi Irawati, S.E.,M.Si

Fitri Rahmawati, S.E.,M.M

Universitas Muhammadiyah Purworejo

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik di tempat kerja dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi pada penelitian ini adalah 356 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random*, jumlah sampel yang diambil sebanyak 190 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan alternatif pilihan jawaban menggunakan skala *Likert* yang terdiri dari lima pilihan jawaban. Kuesioner telah diuji coba dan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Pengujian ini dilakukan dengan program SPSS *for windows*. Hasil analisis menunjukkan bahwa konflik di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**Kata kunci: konflik, keterlibatan kerja, kepuasan kerja**

**A. PENDAHULUAN**

Perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada sumber-sumber dayanya, terutama sumber daya manusia. Interaksi antara individu satu dengan individu yang lain dapat menyebabkan perbedaan-perbedaan dalam hal nilai-nilai, sikap, keyakinan, kebutuhan dan kepribadian, persepsi ataupun pendapat. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Salah satu cara perusahaan agar dapat membuat karyawan tetap bekerja di perusahaan adalah membuat karyawan atau sumber daya manusia untuk selalu merasa puas akan kerjanya.

Robbins dan Judge (2017:46) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan individu yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan

positif terhadap pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan mereka. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah konflik. Mulyana (2006:279) menyebutkan bahwa konflik dapat berpengaruh terhadap kepuasan yaitu konflik sebagai perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan dalam rangka meraih kepuasan. Robbins dan Judge (2017:305) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama.

Selain konflik, keterlibatan kerja juga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:173) faktor-faktor yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan, yaitu: motivasi (*motivation*), keterlibatan kerja (*job involvement*), perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), komitmen organisasional (*organizational commitment*), ketidakhadiran (*absenteeism*), perputaran (*turnover*), stres kerja (*work stress*) dan prestasi kerja (*job performance*). Robbins dan Judge (2017:46) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat ukuran sejauh mana orang mengidentifikasi pekerjaannya secara psikologis dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang mereka rasakan adalah penting untuk harga diri.

Objek penelitian ini adalah PT Royal Korindah Purworejo memproduksi bulu mata palsu yang berlokasi di Desa Winong Lor, Kecamatan Gebang, Kabupaten Purworejo. Bulu mata yang di produksi oleh perusahaan ini merupakan bulu mata palsu yang terbuat dari rambut sintesis dan rambut asli yang berasal dari Negara Indonesia dan Korea Selatan. Target kerja harian dan kondisi tempat kerja yang menuntut untuk selalu kondusif merupakan salah satu permasalahan yang ada. Target kerja harian memang memiliki bonus untuk karyawan yang dapat meringankan pekerjaan mereka namun tetap saja bonus tersebut tidak sebanding dengan banyaknya jumlah dari target kerja membuat sulit untuk diperoleh. Persaingan antar karyawan timbul akibat target kerja yang tinggi sehingga karyawan menjadi cepat emosi yang mengakibatkan terjadinya konflik di tempat kerja. Konflik yang muncul juga dikarenakan kurangnya komunikasi antar karyawan.

Kondisi tempat kerja dan target kerja yang tinggi juga menuntut karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Keterlibatan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja mereka tetapi pekerjaan yang butuh konsentrasi tinggi seperti produksi bulu mata palsu ini membuat karyawan sulit untuk beradaptasi. Sulitnya pekerjaan dan sehingga keterlibatan kerja menjadi rendah dan mengakibatkan kepuasan kerja yang rendah. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Konflik Di Tempat Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Royal Korindah Purworejo”**.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah konflik di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?

## **C. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

### **1. Kajian Teori**

#### **a. Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2017:46) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas memegang perasaan negatif terhadap pekerjaan mereka.

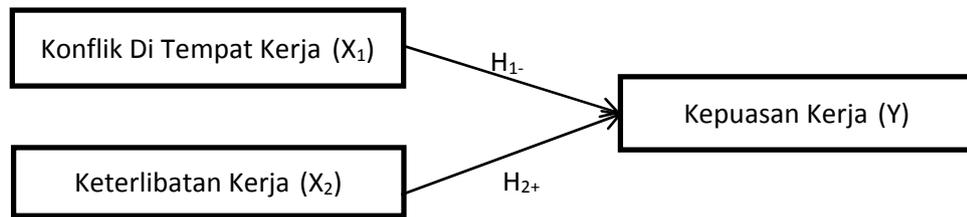
#### **b. Konflik**

Robbins dan Judge (2017:305) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama.

#### **c. Keterlibatan kerja**

Robbins dan Judge (2017:46) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat ukuran sejauh mana orang mengidentifikasi pekerjaannya secara psikologis dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang mereka rasakan adalah penting untuk harga diri.

## 2. Kerangka Pikir



**Gambar 1.**  
**Kerangka pikir**

Keterangan:

————> : Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

## D. HIPOTESIS

### 1. Pengaruh Konflik di Tempat Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2017:305) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Mulyana (2006:279) menyebutkan bahwa konflik dapat berpengaruh terhadap kepuasan yaitu konflik sebagai perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan dalam rangka meraih kepuasan. Didukung oleh penelitian Ramadani (2016) yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

H<sub>1</sub>: Konflik di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

### 2. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017:46) keterlibatan kerja merupakan tingkat ukuran sejauh mana orang mengidentifikasi pekerjaannya secara psikologis dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang mereka rasakan adalah penting untuk harga diri. Hal ini dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan Khan dan Nemati (2011) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja,

H<sub>2</sub>: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## E. METODE PENELITIAN

### 1. Definisi Operasional Variabel

#### a. Kepuasan Kerja (Y)

Robbins dan Judge (2017:79) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas memegang perasaan negatif terhadap pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2017:79) kepuasan kerja memiliki indikator:

- 1) Pekerjaan itu sendiri terkait dengan tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab.
- 2) Gaji saat ini terkait dengan sistem penggajian dan keadilan penggajian.
- 3) Kesempatan promosi.
- 4) Pengawasan.
- 5) Dukungan dari rekan kerja.

#### b. Konflik di Tempat Kerja (X<sub>1</sub>)

Robbins dan Judge (2017:102) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama.

Robbins dan Judge (2017:140) membagi konflik menjadi dua macam: konflik fungsional dan konflik disfungsional, berikut indikator konflik fungsional dan konflik disfungsional sebagai berikut:

##### 1) Konflik fungsional

Konflik akan mendukung tujuan kelompok, meningkatkan kinerjanya, dan bahkan merupakan bentuk konflik yang bersifat *konstruktif* (membangun).

Indikatornya adalah:

- a) Bersaing untuk meraih prestasi.
- b) Pergerakan positif menuju tujuan.
- c) Merangsang kreatifitas dan inovasi.
- d) Dorongan melakukan perubahan

## 2) Konflik disfungsional

Konflik yang menghambat kinerja kelompok dan bahkan merupakan bentuk konflik yang bersifat *destruktif* (menghancurkan). Indikatornya adalah:

- a) Mendominasi diskusi.
- b) Tidak senang bekerja dalam kelompok.
- c) Benturan kepribadian.
- d) Perselisihan antar individu.
- e) Ketegangan.

### c. Keterlibatan Kerja ( $X_2$ )

Robbins dan Judge (2017:46) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat ukuran sejauh mana orang mengidentifikasi pekerjaannya secara psikologis dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang mereka rasakan adalah penting untuk harga diri. Menurut Robbins dan Judge (2017: 46) Indikator dari keterlibatan kerja adalah :

- 3) Keaktifan seseorang dalam pekerjaannya.
- 4) Rasa memihak terhadap pekerjaannya.
- 5) Menganggap pekerjaan penting sebagai harga diri.

## 2. Pengujian Instrumen Penelitian

### a. Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:53). Uji validitas digunakan dengan rumus Korelasi *Pearson* (Korelasi *Product Moment*). Korelasi faktor positif besarnya lebih dari 0,361 dapat dianggap sebagai konstruk kuat atau instrumen mempunyai validitas yang baik (Kuncoro, 2013:292).

Berdasarkan hasil uji validitas, korelasi *product moment* menunjukkan bahwa semua item pernyataan variabel konflik di tempat kerja ( $X_1$ ), keterlibatan kerja ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja (Y) mempunyai nilai *pearson correlation* lebih dari 0,361 dan semuanya bernilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan yang diujikan valid, artinya bahwa semua butir pernyataan

(instrumen) dalam kuesioner tersebut dapat mengukur variabel penelitian dengan tepat.

#### b. Uji Reliabilitas

Menurut Nunnally dalam Ghozali (2011:47) uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu. Suatu konstruk variabel dikatakan reliabel jika nilai *Conbach's Alpha* > 0,70.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, menunjukkan bahwa semua variabel menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Cronbach's Alpha If Item Deleted* > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang digunakan dalam pengujian reliabilitas data terhadap variabel konflik di tempat kerja ( $X_1$ ), keterlibatan kerja ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja (Y) semuanya reliabel. Artinya kuesioner yang digunakan dalam penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten apabila dipakai secara berulang kali dari waktu ke waktu dengan adanya kesamaan jawaban antar responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner tersebut.

## F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

#### a. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu konflik di tempat kerja dan keterlibatan kerja terhadap variabel terikat kepuasan kerja, baik secara parsial, maka digunakan analisis regresi linier berganda dengan alat bantu SPSS. Hasil uji regresi linier berganda dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Konflik di Tempat Kerja ( $X_1$ )	-0,197	0,039	Negatif signifikan
Keterlibatan Kerja ( $X_2$ )	0,244	0,000	Positif signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = -0,197X_1 + 0,244X_2$$

Dengan interpretasi sebagai berikut:

- 1)  $b = -0,197$ , konflik di tempat kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi konflik akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.
- 2)  $b = 0,244$ , keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 1, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien regresi konflik di tempat kerja ( $X_1$ ) sebesar  $-0,197$ , dengan  $p\text{-value} = 0,039$ . Hal ini menunjukkan ada pengaruh negatif Konflik di tempat kerja terhadap Kepuasan Kerja.
- 2) Nilai koefisien regresi keterlibatan kerja ( $X_2$ ) sebesar  $0,244$ , dengan  $p\text{-value} = 0,000$ . Hal ini menunjukkan ada pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2. Pembahasan

- a.  $H_1$  : Konflik di Tempat Kerja Berpengaruh Negatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
Berdasarkan Tabel 9, didapat nilai  $b = -0,197$  dan nilai  $p\text{-value} = 0,039$  ( $< 0,05$ ). Artinya hipotesis pertama yaitu konflik di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima. Artinya, semakin tinggi konflik di tempat kerja maka akan semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, persaingan antar karyawan timbul akibat target kerja yang tinggi sehingga karyawan menjadi cepat emosi yang mengakibatkan terjadinya konflik di tempat kerja. Konflik yang muncul juga dikarenakan kurangnya komunikasi antar karyawan yang mengakibatkan kepuasan kerja yang rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Guohong dan Harm (2008), serta Ramadani (2016) membuktikan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. H2 : Keterlibatan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 9, didapat nilai  $b = 0,244$  dan nilai  $p\text{-value} = 0,000 (< 0,05)$ . Artinya hipotesis kedua yaitu keterlibatan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Keterlibatan kerja dapat berbentuk keikutsertaan karyawan dalam setiap kegiatan yang ada di perusahaan, baik kegiatan yang sudah menjadi tugas atau pekerjaan individu maupun tugas perusahaan yang menuntut untuk kerja secara berkelompok atau tim kerja. Kondisi tempat kerja dan target kerja yang tinggi pada produksi menuntut karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, sulitnya pekerjaan mengakibatkan keterlibatan kerja menjadi rendah dan mengakibatkan kepuasan kerja yang rendah. Keterlibatan kerja yang tinggi merupakan hasil kerja dari karyawan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan kerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan dan Nemati (2011), serta Nuraeni (2015), menunjukkan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Konflik di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Royal Korindah Purworejo.
2. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Royal Korindah Purworejo.

## DAFTAR PUSTAKA

Alfiah, J. 2013. Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan. *Jurnal Ilmu Manajemen* 1 (1) 204-206. Surabaya: Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.

Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Guohong, H. dan P.D. Harm. 2008. Team identification, trust and conflict: a mediation model. *International Journal of Conflict* 21 (1): 20-43.
- Hartono, J. 2013. *Metode Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman – pengalaman Edisi 6*. Yogyakarta: BPFE.
- Khan, K dan A.R. Nemati. 2011. Impact of job involvement on employee satisfaction: A study based on medical doctors working at Riphah International University Teaching Hospitals in Pakistan. *African Journal of Business Management* 5 (6), 2241-2246.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki. 2008. *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nuraeni, I. 2015. Penilaian Prestasi Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Galamedia Bandung Perkasa. *Jurnal*, 12-16. Bandung: Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia.
- Ramadanu, D. 2016. Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Indah Logistik Cabang Pekanbaru). *JOM FISIP* Vol. 3 No. 2 . 11-12. Riau: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau.
- Robbins, S.P. dan T. A. Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.