

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK INTERNAL TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT TRI BAKTI
SARIMAS KAB KUANTAN SINGINGI**

Oleh:

Irfanul Hakim

Pembimbing : Dewita Suryati ningsih dan Rendra Wasnury

Faculty Of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia

e-mail: Hakim_irfanul@yahoo.co.id

*Influences Of Leadership And Internal Conflict To Work Productivity At
PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi*

ABSTRACT

This research was conducted at PT. Tri Bakti Sarimas which have address of Kecamatan Pucuk Rantau Kabupaten Kuantan Singingi. Amount of sampel in this research was counted 90 people or totalize the overall of population. Intake of sampel relied on census method. As the result of calculation of band analysis known that no influence which was signifikan between leadership to employees productivity, while internal conflict have an effect on to work productivity. As the result of indirect influence analysis of leadership to work productivity through internal conflict have influence of signifikan to work productivity at PT. Tri Bakti Sarimas Kecamatan Pucuk Rantau Kabupaten Kuantan Singingi. Equally leadership of its influence strength will be more work productivity through processing of internal conflict. As the result of calculation of coefficient of determinasi, obtained by value of R Square equal to 0.243, hence that contribution influence of independent variable to variable of dependen equal to 24.3 %. While the rest 74,7 % influenced by other variable which do not be packed into model of regresi.

Keyword: Work Productivity, Leadership, Internal Conflict.

A. PENDAHULUAN

Produksi merupakan pusat pelaksanaan kegiatan yang konkrit bagi pengadaan barang dan jasa pada suatu badan usaha dan perusahaan. Proses produksi tersebut merupakan bagian yang terpenting dalam perusahaan, karena apabila berhenti maka perusahaan akan mengalami kerugian. Dalam kegiatan produksi,

faktor tenaga kerja (karyawan) mempunyai pengaruh besar, karena tenaga kerjalah yang melaksanakan proses produksi tersebut.

Produktivitas adalah jumlah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja atau unit faktor produksi lain dengan jangka waktu tertentu. Hal ini tergantung pada perkembangan teknologi, alat-alat produksi,

organisasi dan manajemen serta faktor-faktor lainnya.

Produktivitas memegang peranan amat penting, baik secara mikro dalam setiap perusahaan maupun secara makro baik dalam tingkat nasional maupun internasional. Tingkat produktivitas dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya menentukan kemampuan perusahaan itu menghasilkan laba, tetapi juga kelangsungan hidup perusahaan.

Simanjuntak (2005 : 39), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi kepemimpinan dan kondisi konflik internal. Simanjuntak memandang kepemimpinan sebagai salah satu faktor penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan karena baik kepribadian maupun gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Sedangkan pengelolaan konflik internal yang baik juga akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Keberhasilan organisasi antara lain ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. **Siagian (2009:28)** menambahkan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar perusahaan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin perusahaan.

Salah satu indikator dari kepemimpinan itu sendiri adalah adanya kekuatan untuk memberikan penghargaan. Pemberian penghargaan

ini penting bagi karyawan karena dengan adanya penghargaan yang diberikan kepada karyawan, maka karyawan akan termotivasi dalam bekerja dan merasa dihargai oleh perusahaan, namun banyak perusahaan yang tidak menjalankan prinsip tersebut seperti yang terjadi pada PT. Tri Bakti Sarimas Kuantan Singingi. Di perusahaan ini, tingkat perhatian perusahaan dalam memberikan penghargaan masih sangat rendah, sehingga banyak karyawan yang merasa prestasinya tidak dihargai sehingga selain karyawan merasa tidak dihargai prestasinya, konflik internalpun akhirnya muncul baik antara bawahan dengan bawahan maupun bawahan dengan atasan.

Untuk melihat tingkat pemberian penghargaan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1 :Perkembangan Karyawan Yang Memperoleh Penghargaan Dari Tahun 2008-2013.

| Tahun | Jumlah Karyawan | Karyawan yang menerima penghargaan | % | Karyawan yang tidak memperoleh penghargaan | % |
|-------|-----------------|------------------------------------|-----|--|------|
| 2008 | 70 | 2 | 2.9 | 68 | 97.1 |
| 2009 | 73 | 4 | 5.5 | 69 | 94.5 |
| 2010 | 75 | 3 | 4.0 | 72 | 96.0 |
| 2011 | 80 | 6 | 7.5 | 74 | 92.5 |
| 2012 | 86 | 5 | 5.8 | 81 | 94.2 |
| 2013 | 90 | 7 | 7.8 | 83 | 92.2 |

Sumber: PT. Tri Bakti Sarimas Tahun 2013

Dari Tabel 1 tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa selama enam tahun terakhir, persentase jumlah karyawan yang menerima penghargaan cukup kecil sedangkan persentase jumlah karyawan yang tidak memperoleh penghargaan justru lebih besar, hal ini menunjukkan bahwa pemberian penghargaan kepada karyawan masih sangat rendah.

Selain masalah kepemimpinan, ada faktor lain yang juga turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan diantaranya adalah konflik internal. Konflik internal dapat menjadi masalah yang sangat serius dalam setiap perusahaan. Konflik itu mungkin tidak menimbulkan kematian suatu perusahaan tetapi pasti dapat merugikan produktivitas suatu organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang lain.

Menurut **Stephen (2006:124)** konflik internal adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi atau perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik sebagai suatu proses yang mulai terjadi bila satu pihak merasakan bahwa satu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif.

Indikator dari konflik internal itu sendiri adalah adanya latar belakang yang berbeda baik itu suku, ras, agama maupun pengetahuan. Kondisi ini tentu memicu timbulnya konflik internal karena perbedaan-perbedaan yang terjadi. Konflik internal yang terjadi diantara karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas dapat terlihat pada hubungan yang kurang kondusif antara karyawan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.

Hal ini bisa terjadi terjadinya komunikasi yang tidak sesuai antara karyawan yang berlainan divisi maupun dikarenakan adanya ketidaksesuaian dengan pemberian

upah dan seleri kepada karyawan. Sehingga hal ini sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam mengelola SDM yang dimiliki dan mampu meredakan konflik menjadi hal positif akan membawa kepemimpinan dalam manajemen konflik yang tepat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Sedangkan indikator dari produktivitas kerja adalah tersedianya sarana pendukung lain yang akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan seperti sarana transportasi, ruang istirahat dan lain sebagainya. Namun permasalahan yang terjadi saat ini adalah justru perusahaan belum menyediakan sarana pendukung tersebut sehingga karyawan merasa kesulitan dalam bekerja maupun pada saat akan beristirahat. Hal ini menjadi isu permasalahan yang harus menjadi perhatian manajemen karena akan sangat berdampak terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tri Bakti Sarimas.

Dalam setiap tahunnya kualitas produk minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) perusahaan terus mengalami kondisi yang berfluktuasi. Hal ini bisa kita lihat dari tahun 2008 dimana kadar kandungan yang terdapat dalam minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) rata-rata berada di atas batas limit maksimum. Sedangkan tahun 2009 kondisi kadar kandungan yang terdapat dalam minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) mulai mengalami peningkatan kualitas, namun masih mendekati batas limit maksimum.

Pada tahun 2010 perusahaan mampu mengurangi kadar kotoran yang terdapat dalam minyak kelapa

sawit (*Crude Palm Oil*) dan berhasil pula meningkatkan kualitas minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*). Hal ini dapat di lihat dari tabel tersebut dimana kadar kandungan yang terdapat dalam minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) berada ditengah – tengah batas limit maksimum yang artinya produk minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik.

Kondisi berbeda terjadi pada tahun 2011 dan tahun 2012 dimana minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) yang dihasilkan perusahaan justru mengalami penurunan kualitas yang sangat tajam, hal ini bisa kita lihat dari tabel tersebut dimana kadar kandungan yang terdapat dalam minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) rata – rata masih berada diatas batas limit maksimum. Ini artinya dapat dikatakan bahwa kualitas minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil*) benar-benar mengalami penurunan.

Selama lima tahun terakhir, kondisi volume produksi perusahaan terus berfluktuasi. Hal ini bisa dilihat dari tahun 2008 dimana perusahaan menargetkan rencana produksinya sebesar 60.000.000 kg, namun hanya terealisasi sebesar 48.000.000 kg atau sebesar 80,00 % dengan tingkat produktivitas karyawan sebesar 68,5. Sedangkan pada tahun 2009 perusahaan merencanakan target produksinya yaitu sebesar 65.800.000 kg dan hanya terealisasi 39.600.000 kg atau sebesar 60,2 % dengan tingkat produktivitas karyawan sebesar 54,2.

Ditahun 2010 perusahaan mencoba menaikkan target volume produksinya yaitu sebesar 67.600.000 kg, namun yang terealisasi hanya sebesar 50.000.000 kg atau sebesar 74,0 % dengan tingkat

produktivitas karyawan sebesar 66,6. Ditahun 2011 perusahaan mencoba menaikkan volume produksinya yakni sebesar 70.200.000 kg dan hanya terealisasi sebesar 51.200.000 kg atau sebesar 72,9 % dengan tingkat produktivitas karyawan sebesar 64,0. Sedangkan ditahun 2012, perusahaan kembali menaikkan target produksinya menjadi 90.500.000 kg, namun yang terealisasi hanya sebesar 57.000.000 kg atau sebesar 66,2 % dengan tingkat produktivitas karyawan sebesar 38,000.

Dari pra survey yang telah dilakukan oleh penulis, berikut ini penulis paparkan beberapa konflik yang terjadi antara karyawan didalam perusahaan dapat dikatakan bahwa konflik yang terjadi lebih disebabkan oleh kurangnya pemahaman karyawan terhadap tugas dan fungsi yang dimilikinya serta kurangnya komunikasi antara karyawan yang berlainan divisi. Seperti yang terjadi anantara divisi produksi dengan divisi pengawasan (*controlling*) kualitas CPO yang dihasilkan. Rendahnya komunikasi antara kedua divisi ini menyebabkan kualitas CPO yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang ditetapkan.

Begitu juga yang terjadi dengan divisi lain. Dimana munculnya masalah konflik tersebut dikarenakan tujuan berbeda yang diemban setiap divisi, pada divisi pemasaran mengemban tugas untuk memperoleh rekanan dan konsumen sebanyak-banyak setiap bulan dengan memperhatikan kualitas penjualan, sedangkan pada divisi distribusi mengemban tugas untuk menjaga rekanan agar tidak terjadi penunggakan tagihan setiap bulannya.

B. LANDASAN TEORI

1. Kepemimpinan

Menurut Stogdill dalam Fidiyanti (2009:10) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama.

Kemudian menurut Riva'i (2005 : 3) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Sarros dan Butchatsky Fidiyanti (2009:11), "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Menurut Riva'i (2005 : 5), ada beberapa indikator yang mempengaruhi sikap kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Kekuatan berdasarkan paksaan (*Coersive power*)
Adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya yang berdasarkan pada paksaan.
2. Kekuatan untuk memberikan penghargaan (*Reward power*).

Adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya dengan cara memberikan penghargaan kepada para bawahannya yang berprestasi.

3. Kekuatan resmi (*Legitimasi power*)

Adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya yang bersifat resmi seperti berdasarkan Undang-undang yang telah ditetapkan.

4. Kekuatan karena memiliki keahlian (*Expert power*)

Adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya yang berdasarkan keahlian

5. Kekuatan referensi (*Reference power*)

Adalah kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan para bawahannya atas perintah yang di referensikan terlebih dahulu.

Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif
2. Fungsi Konsultatif
3. Fungsi Partisipasi
4. Fungsi Delegasi
5. Fungsi Pengendalian

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan.

Siagian (2009:14) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah

identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, hingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain.

Menurut Rivai (2005:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Selain itu ada empat macam gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, yaitu:

1. Kepemimpinan Demokrasi
2. Kepemimpinan Diktator atau Otokrasi,
3. Kepemimpinan Paternalistik,

4. Kepemimpinan *Free Rein* atau *Laissez Faire* yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan pengoperasian MSDM kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya.

Setelah mengetahui berbagai gaya dan tipe kepemimpinan, maka pertanyaan yang akan timbul adalah gaya kepemimpinan manakah yang lebih baik? Untuk menjawab pertanyaan ini memang sulit, karena tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Ada kalanya seorang pemimpin akan bergaya otoriter dalam situasi tertentu walaupun ia sebenarnya adalah pemimpin yang sering bergaya demokratis.

Oleh karena itu, dalam rangka mempersoalkan kepemimpinan, kita hendaknya jangan beranggapan bahwa seorang pemimpin harus tetap konsisten untuk mempertahankan gaya kepemimpinan tertentu. Hal ini justru akan memperburuk keadaan organisasi yang dipimpinya, tetapi sebaliknya, harus bersifat fleksibel, yakni menyesuaikan gayanya dengan situasi yang ada, kondisi dan individu dalam organisasinya.

2. Konflik

Menurut Wexley K.N dan Yukl G.A (2005:229) menyatakan konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan

permusuhan secara terbuka yang akan mengganggu pencapaian tujuan yang menjadi lawannya.

Menurut Jehn (1995) dalam Alfiah J (2008:27) ada 2 jenis konflik yaitu konflik hubungan dan konflik tugas. Konflik hubungan merupakan ketidaksepahaman atau ketidaksesuaian akibat didibawanya persoalan-persoalan personal dan sosial yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Artinya konflik dalam hubungan kerja muncul ketika persoalan-persoalan yang sifatnya pribadi ikut dibawa dalam rutinitas kerja diperusahaan sehingga mempengaruhi tingkah laku dalam bekerja.

Menurut Winardi (2004) indikator-indikator dari konflik kerja adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Individu
2. Emosional
3. Latar belakang yang berbeda
4. Perbedaan persepsi
5. Perbedaan pendapat
6. Hubungan ketergantungan

Menurut Handoko (2005:349) pada hakekatnya konflik terdiri atas lima bentuk, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu
- b. Konflik antar individu
- c. Konflik antar anggota dalam satu kelompok
- d. Konflik antar kelompok
- e. Konflik antar bagian dalam organisasi
- f. Konflik antar organisasi

Tujuan manajemen konflik adalah untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat

menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Gibson, (2004:110) mengatakan, memilih resolusi konflik yang cocok tergantung pada faktor-faktor penyebabnya, dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas, dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami

Menurut Handoko (2005:67) secara umum, terdapat tiga cara dalam menghadapi konflik yaitu :

- (1) Stimulasi konflik,
- (2) Pengurangan atau penekanan konflik, dan
- (3) Penyelesaian konflik.

Stimulasi konflik diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlalu lambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif.

Perilaku dan peluang yang dapat mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja lebih baik diabaikan, anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan (manajer) organisasi perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai dampak peningkatan kinerja anggota organisasi. Pengurangan atau penekanan konflik, manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik sekecil-kecilnya dan bahkan berusaha

meniadakan konflik daripada menstimuli konflik.

Strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Penyelesaian konflik berkenaan dengan kegiatan-kegiatan pimpinan organisasi yang dapat mempengaruhi secara langsung pihak-pihak yang bertentangan.

Demikian halnya, Winardi (2004:169) berpendapat bahwa, manajemen konflik meliputi kegiatan-kegiatan;

- (1) Menstimulasi konflik,
- (2) Mengurangi atau menekan konflik, dan
- (3) Menyelesaikan konflik.

Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu;

- (a) Memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku,
- (b) Merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru,
- (c) Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami,
- (d) Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya,
- (e) Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan destruktif disertai penurunan

produktivitas kerja di tiap unit/bagian. Metode pengurangan konflik dengan jalan mensubstitusi tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang sedang konflik, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah pihak agar dihadapi secara bersama, dan memberikan tugas yang harus dikerjakan bersama sehingga timbul sikap persahabatan antara anggota-anggota kelompok.

Penyelesaian konflik (*conflict resolution*) merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (2004:172) adalah dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara integratif.

3. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Pengertian produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi. Sering pula dikaitkan dengan pandangan sosiologi.

Menurut Sinungan (2006:35) Produktivitas mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Menurut Damayanti R (2010:22) mengatakan bahwa” definisi produktivitas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu, sedangkan secara umum adalah bahwa

produktivitas merupakan ratio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan”.

Konsep produktivitas menurut piagam OSLA tahun 1984 adalah (Damayanti R,2010:23) :

- a. Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya.
- b. Produktivitas berdasarkan atas pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan rencana pembangunan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien namun tetap menjaga kualitas.
- c. Produktivitas terpadu menggunakan keterampilan modal, teknologi manajemen, informasi, energi, dan sumber daya lainnya untuk mutu kehidupan yang mantap bagi manusia melalui konsep produktivitas secara menyeluruh.
- d. Produktivitas berbeda di masing-masing negara dengan kondisi, potensi, dan kekurangan serta harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam jangka panjang dan pendek, namun masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan pendidikan dan komunikasi.

Produktivitas lebih dari sekedar ilmu teknologi dan teknik manajemen akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok (Simanjuntak, 2005 : 39):

- a. Kepemimpinan
- b. Konflik kerja (Internal)

Sedangkan menurut Damayanti R (2010:22) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yang kemudian digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:

- a. Kualitas dan kemampuan fisik pekerja yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik pekerja yang bersangkutan.
- b. Sarana pendukung kerja mencakup lingkungan kerja dan kesejahteraan tenaga kerja. Lingkungan kerja termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan itu sendiri, sedangkan kesejahteraan tenaga kerja tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja.
- c. Sarana, meliputi kebutuhan pemerintah, hubungan industrial dan kemampuan dalam mencapai sistem kerja yang optimal.

Sedangkan menurut Umar (2003:48) ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu :

- a. Sikap kerja.
- b. Tingkat keterampilan.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan.
- d. Manajemen produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja.
- f. Kewiraswastaan.

Adapun indikator produktivitas menurut Sinungan (2006:35) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor tenaga kerja
- b. Sarana pendukung
- c. Kualitas
- d. Kemampuan kerja
- e. Kapasitas mesin

Pengaruh Kepemimpinan Dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Pengaruh seorang pemimpin dalam kepemimpinan menempati posisi strategis dan penting. Bahkan banyak kalangan menilai pengaruh sebagai inti dari seluruh proses kepemimpinan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa secara definitif, sebagaimana yang telah dikemukakan, bahwa proses kepemimpinan itu tidak lebih merupakan proses untuk melahirkan perilaku efektif organisasi dari orang-orang didalamnya.

Hasibuan (2004 : 34) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah bagaimana sikap kepemimpinan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kerjanya dan bagaimana cara seorang pemimpin dapat menghindari konflik kerja dalam sebuah perusahaan. Hal ini bisa disebut juga sebagai karakteristik situasi dimana kepemimpinan tidak hanya dianggap sebagai salah faktor yang cukup mempengaruhi produktivitas kerja karyawan namun juga dianggap sebagai salah satu penstabil konflik kerja yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Itulah sebabnya seorang pemimpin yang bijaksana sangat menentukan keberhasilan para bawahannya dalam menjalankan tugasnya.

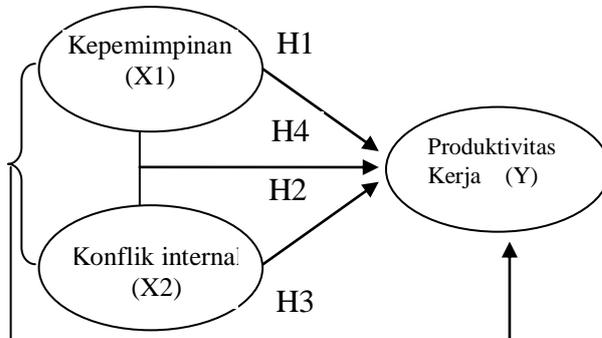
Sedangkan menurut **Simanjuntak (2005 : 39)**, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi kepemimpinan dan kondisi konflik kerja. Simanjuntak memandang kepemimpinan sebagai salah satu faktor penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan karena baik kepribadian maupun gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Sedangkan pengelolaan konflik kerja yang baik juga akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana pendapat **Hasibuan (2004 : 34)**, kepemimpinan pada hakikatnya adalah :

- a. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pimpinan kepada pengikutnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.
- b. Proses mengendalikan konflik kerja.
- c. Semi mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang semangat dalam mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- e. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pangkat dan situasi tertentu.

- f. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan dan meningkatkan produktivitas.

Kerangka



D. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PT. Tri Bakti Sarimas yang beralamat di Kecamatan Pucuk Rantau Kabupaten Kuantan Singingi. Populasi yang diambil adalah seluruh karyawan PT. Tri Bakti Sarimas pada tahun 2013 yang berjumlah 90 orang yang terdiri dari berbagai bagian. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai sampel adalah karyawan perusahaan yang berjumlah 90 orang, pengambilan sampel menggunakan Teknik Sensus (Husen Umar ; 2005: 108).

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi ukuran tendensi sentral seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden. Statistik deskriptif berhubungan dengan metode pengelompokan, peringkasan, dan penyajian data dalam cara yang lebih informatif (Santosa, 2005).

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji multikolinearitas, uji heteroskedasitas dan uji normalitas.

Sebelum melakukan pengolahan data statistic parametik, tahap awal yang harus dilakukan adalah mentransformasikan data ordinal menjadi data interval. Teknik transformasi yang paling sederhana adalah dengan menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)*. Hal ini dilakukan agar syarat-syarat dari pengolahan data regresi linear berganda terpenuhi untuk penghitungan digunakan software excel.

Menurut Sarwono (2007:1) definisi analisis jalur adalah pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (mahnitude) dan signifikasi (significance) hubungan sebab akibat hiotetikal dlam seperangkat variabel (Paul Webley, 1997).

Kerlingger (2006:990) menjelaskan bahwa analisis jalur adalah bentuk terapan dari analisis multi-regresi. Disini digunakan diagram jalur untuk membantu konseptuakisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks. Meskipun model regresi dan path analisis sama-sama merupakan bentuk analisis regresi, tetapi penggunaan kedua model tersebut berbeda.

Ghozali (2008:93) menjelaskan bahwa analiis jalur merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis regresi berganda dan bivariat. Analisis jalur ingin menguji persamaan regresi yang melibatkan beberaa variabel exogen dan endogen

sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel *mediating* / *intervening* atau variabel antara.

Tehnik analisis penelitian ini menggunakan *software SPSS* dengan lima tahap. Pertama, statistik deskriptif. Tahap kedua, pengujian kualitas data. Tahap ketiga, melakukan uji penyimpangan asumsi klasik. Tahap keempat, melakukan analisis regresi berganda. Dan tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis.

Sebelum melakukan pengolahan data statistic parametrik, tahap awal yang harus dilakukan adalah mentransformasikan data ordinal menjadi data interval. Teknik transformasi yang paling sederhana adalah dengan menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). Hal ini dilakukan agar syarat-syarat dari pengolahan data regresi linear berganda terpenuhi untuk penghitungan digunakan software excel.

Menurut Sarwono (2007:1) definisi analisis jalur adalah pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (mahnitude) dan signifikasi (significance) hubungan sebab akibat hiotetikal dlam seperangkat variabel (Paul Webley, 1997).

Disamping itu analisis jalur bisa mengukur hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Selanjutnya masih menurut Ghozali (2008c : 107) analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kasual antara dua variabel atau lebih. Analisis jalur berbeda dengan analisis regresi lainnya, dimana analisis path memungkinkan pengujian

menggunakan variabel *mediating* / *intervening* atau perantara.

2 persamaan yang digunakan dalam analisis ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$X_1 = a + b X_2 + e$$

Dimana :

Y = Produktivitas kerja

a = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien Regresi

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Konflik internal

e = Tingkat kesalahan (eror)

Pada penelitian ini semua jawaban yang diberikan responden bersifat kualitatif, maka jawaban yang berukuran ordinal tersebut diberi skala sehingga menjadi data-data yang berukuran interval. Kategori yang digunakan berdasarkan skala Likert, dimana respon diminta untuk menjawab pertanyaan dengan nilai jawaban seperti di bawah ini:

1. Jika memilih jawaban Sangat Setuju (SS), maka diberi nilai 5
2. Jika memilih jawaban Setuju (S), maka diberi nilai 4
3. Jika memilih jawaban Netral (N), maka diberi nilai 3
4. Jika memilih jawaban Tidak Setuju (TS), maka diberi nilai 2
5. Jika memilih jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), maka diberi nilai 1

Dari hasil skor ini dilakukan analisa matematis dengan menggunakan komputer untuk mempermudah melakukan analisa data yaitu menggunakan program SPSS 17,00.

Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis yang telah digunakan, digunakan uji F untuk menguji regresi

secara simultan dan uji t untuk menguji regresi secara parsial.

E. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk membuktikan adanya pengaruh baik secara parsial maupun secara simultan maka dilakukan pengujian dengan menggunakan teknik analisis jalur dengan bantuan perangkat SPSS Versi 20.0. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

1. Pengujian Secara Individual antara variabel bebas kepemimpinan (X_1) dan variabel terikat produktivitas (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa nilai t_{hitung} diperoleh tabel *coefficients*, di mana dari tabel *coefficients* sebelumnya diketahui bahwa besarnya t_{hitung} kepemimpinan terhadap produktivitas adalah -0,21 Artinya, $t_{hitung} < t_{tabel}$ (-0,209 < 1,67). Dengan demikian, H_0 diterima dan H_a ditolak yang memberikan kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara individu terhadap produktivitas.

Dari tabel *coefficients*, diketahui bahwa variabel kepemimpinan mempunyai nilai sig. Sebesar 0,835. Jika dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$, nilai sig, lebih besar daripada nilai α (0,835 > 0,05). Artinya, H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak signifikan). Kesimpulannya, tidak ada pengaruh dari variabel kepemimpinan secara signifikan terhadap produktivitas dan besar beta (koefisien jalur) variabel kepemimpinan terhadap produktivitas adalah -0,205.

2. Pengujian Secara Individual antara variabel bebas konflik Internal (X_2) dan variabel terikat produktivitas (Y)

Dilihat dari tabel 5.18 bahwa nilai t_{hitung} diperoleh tabel *coefficients*, di mana dari tabel *coefficients* sebelumnya diketahui bahwa besarnya t_{hitung} komunikasi terhadap produktivitas adalah 5,153. Artinya, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (5,153 < 1,67). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima yang memberikan kesimpulan bahwa variabel komunikasi berpengaruh secara individu terhadap produktivitas.

3. Pengujian Secara bersama-sama antara variabel bebas kepemimpinan, konflik internal dan variabel terikat produktivitas (Y)

Produktivitas (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X_1) dan konflik internal (X_2) secara simultan sebesar 51,0 % dan sisanya sebesar 49,0% dipengaruhi variabel-variabel lain diluar penelitian ini.

4. Pengujian secara tidak langsung kepemimpinan terhadap produktivitas melalui komunikasi.

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X_1) terhadap produktivitas (Y) melalui komunikasi (X_1) sebesar $(-0,025) \cdot (0,340) = -0,025 + 0,710 = 0,424$. Dengan demikian pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas melalui komunikasi sebesar 0,108.

Keterangan hubungan jalur variabel X_1 terhadap Y dan X_2 terhadap Y dapat dibuat melalui persamaan struktural berikut ini:

$$Y = \alpha + b_{x_1} + b_{x_2}$$

$$Y = 0,424 + -0,025 + 0,710$$

Sehingga berdasarkan hasil sub-struktural 1 dan sub-struktural 2, maka dapat digambarkan secara keseluruhan kausal *empiris* antar variabel kepemimpinan (X_1) terhadap komunikasi (X_2) dan dampaknya terhadap produktivitas (Y), dimana pengaruh penelitian tersebut tergolong sangat kuat karena nilai korelasinya ($>0,5$),

| Variabel | Koefisien Jalur | Pengaruh | | Total | Hubungan Lemah, Sedang, Kuat |
|---------------|-----------------|----------|----------------|-------|------------------------------|
| | | Langsung | Tidak Langsung | | |
| X1 terhadap Y | 0.400 | 0.518 | 0.400 x 0.518 | 0.207 | Lemah |
| X2 terhadap Y | 0.518 | 0.518 | - | 0.518 | Kuat |
| ϵ_1 | 0.490 | 0.490 | - | 0.490 | Kuat |
| ϵ_2 | 0.840 | 0.840 | - | 0.840 | Kuat |

F. Pembahasan

a) Variabel Kepemimpinan (X_1) terhadap produktivitas karyawan (Y) pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.

Berdasarkan analisis data terbukti bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan produktivitas karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi, hal ini memiliki pengaruh yang erat terhadap hasil penelitian mengenai indikator-indikator kepemimpinan. Menurut Sedarmayanti (2004:233) mengatakan bahwa upaya untuk meningkatkan produktivitas tanpa suatu tanggung jawab yang tulus terhadap tujuan yang akan dicapai, dan dukungan kepemimpinan serta budaya organisasi, akan mengalami kegagalan.

Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Erri Warman (2010) yang meneliti tentang Analisis pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Muara Fajar Medan dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Muara Fajar Medan.

b) Variabel Komunikasi (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y) pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.

Pada variabel konflik internal diketahui $t_{hitung} < t_{tabel}$ sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik internal terhadap produktivitas karyawan. Kemampuan untuk mengolah konflik internal sangat penting artinya bagi sebuah perusahaan karena dianggap mampu mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Batara Bayu (2012) tentang Pengaruh Konflik Kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Profesi Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Moewardi Surakarta, dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa konflik Kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Profesi Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Moewardi Surakarta.

- c) Pengaruh kepemimpinan (X_1) dan konflik internal (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y) pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.

Berdasarkan hasil analisis secara simultan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan X_1 dan konflik internal X_2 berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan (Y). Jadi semakin baik kepemimpinan dan konflik internal yang terjadi dalam perusahaan yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahan akan mempengaruhi peningkatan kualitas dalam produktivitas karyawan dalam bekerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2005 : 39), yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi kepemimpinan dan kondisi konflik kerja. Simanjuntak memandang kepemimpinan sebagai salah satu faktor penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan karena baik kepribadian maupun gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan turut mempengaruhi produktivitas kerja karyawan itu sendiri. Sedangkan pengelolaan konflik kerja yang baik juga akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammd Kholid (2009) yang meneliti tentang Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik kerja

terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sentral Strada Indah Magelang dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan konflik kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sentral Strada Indah Magelang.

- d) Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan(X_1) terhadap Produktivitas (Y) Karyawan melalui Komunikasi (X_2) pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan melalui konflik internal memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi. Dengan kata lain kepemimpinan akan lebih kuat pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan melalui pengolahan konflik internal.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Diecki (2009) yang meneliti tentang Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan konflik kerja terhadap produktivitas kerja Karyawan pada PT. Sinar Mulya Sentosa Jember dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan melalui konflik kerja yang terjadi pada PT. Sinar Mulya Sentosa Jember.

G. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji secara parsial diketahui bahwa variabel kepemimpinan dengan nilai t_{hitung} 3.062 dengan nilai Sig sebesar $0.011 < 0.05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini artinya variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.
2. Berdasarkan hasil uji secara parsial diketahui bahwa variabel konflik internal dengan nilai t_{hitung} 4.539 dengan nilai Sig sebesar $0.001 < 0.05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini artinya variabel konflik internal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.
3. Berdasarkan hasil uji secara simultan diketahui bahwa nilai F_{hitung} 17.289 dengan tingkat Sig sebesar $0.002 < 0.05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan konflik internal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.
4. Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung melalui konflik internal terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi.
5. Berdasarkan hasil uji Koefisien

Determinasi (R^2) diketahui bahwa nilai R Square dalam penelitian ini sebesar 0.597. Ini artinya persentase sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan dan konflik internal terhadap produktivitas karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kab Kuantan Singingi sebesar 59,7 %, sedangkan sisanya 40,3 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Saran

1. Perusahaan harus dapat menerapkan system kepemimpinan yang lebih baik kepada semua karyawannya sehingga tingkat produktivitas kerja karyawan dapat meningkat lebih baik lagi.
2. Setiap karyawan harus dapat menjaga dan menghindari konflik internal agar produktivitas kerja karyawan bisa lebih baik lagi.
3. Perusahaan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiah J, 2008. *Pengaruh Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan*. Surabaya: Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 1 No. 1, Januari 2013.
- Batara Bayu, 2012, *Pengaruh Konflik Kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada Profesi Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Moewardi Surakarta*.
- Boardman, Welter C, Louis A. 2004. *Citizenship Performance. Its Nature, Antecedents & Motives*. Washington, DC.
- Butchatsky Fidiyanti, 2009, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Damayanti R. 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Bening Natural Furniture di Semarang*, Skripsi. Semarang: FIS UNS.
- Erri Warman, 2010, *Analisis pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Muara Fajar Medan*. Jurnal Ilmu Manajemen Ekonomi Vol.2 No.13, Agustus 2010.
- Fidiyanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ghozali, 2007, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta. RajaGrafindo Persada.
- Gibson, James L., Ivancevich, John.M., Donnely, Jr., James H., 2004. *Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid 1. Binarupa Aksara.
- Handoko, T.H. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Husen Umar, 2005, *Pokok-pokok Materi Statistik 1*. Pt. Bumi Aksara: Jakarta
- Jenefi Alfiah, 2013, *Pengaruh Konflik kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Indah Sejahtera Bogor*, Jurnal Ilmu Manajemen Ekonomi Vol.1 No.1, Sept 2013.
- Kerlingger, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.