

**HUBUNGAN ANTARA KONFLIK ORGANISASI DENGAN  
MORAL KERJA PARA KARYAWAN**

TI

**KARYA ILMIAH**



**OLEH**

*NINI SRI WAHYUNI . S. Psi*



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2004**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Pembangunan nasional jangka panjang yang pertama telah berhasil dilalui bangsa Indonesia dengan menghasilkan banyak kemajuan dan taraf kesejahteraan masyarakat. Kemajuan dan kesejahteraan ini telah dirasakan hampir disemua segi kehidupan terutama dalam bidang perdagangan, perekonomian dan industri.

Untuk mendukung pembangunan bangsa yang berkesinambungan maka dibutuhkan sumber daya yang berkualitas terutama sumber daya manusia. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka perkembangan pembangunan dapat terlaksana dengan baik. Namun didalam usaha pengembangan sumber daya manusia tentu banyak hambatan dan tantangan yang akan muncul.

Sebagai makhluk sosial dan pribadi tentu setiap individu selalu berhubungan dengan lingkungannya, dan waktu mengadakan hubungan tersebut individu sering menghadapi masalah atau konflik, baik itu konflik yang sederhana sampai yang berat sehingga mengganggu hampir semua kehidupan pribadinya maupun kehidupan dengan lingkungan.

Melcer (1988) seorang ahli organisasi, mengemukakan teori sistem dimana dia berpendapat bahwa manusia dalam hidupnya selalu terlibat dalam suatu organisasi. Individu dan organisasi memiliki siklus kehidupan makhluk yang selalu mengalami perubahan, dan berusaha untuk berkembang ataupun mempertahankan eksistensi kehidupannya. Dalam usahanya itu organisasi dapat mengalami hambatan, dan apabila organisasi tidak mampu mengatasi hambatannya maka mengalami konflik yang dapat merugikan organisasi. Perusahaan adalah suatu organisasi, dimana apabila dalam kehidupan organisasi tersebut mengalami banyak konflik maka hal ini akan mengakibatkan terganggunya kehidupan dan perkembangan perusahaan tersebut.

Apabila seseorang individu dalam suatu organisasi mengalami konflik dalam dirinya maka dia juga dapat mengalami konflik dengan orang lain baik itu dengan teman sekerjanya maupun dengan pimpinannya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson, dkk (1989) yang mengatakan bahwa konflik yang dialami seseorang akan mempengaruhi kehidupannya dan keadaan yang bersifat konflik ini akan berpengaruh terhadap lingkungannya. Hal ini berarti, apabila seseorang yang mengalami konflik dengan dirinya biasanya akan mengalami konflik dengan lingkungannya atau sebaliknya. Sehingga sifat dari suatu konflik adalah "timbang balik" atau disebut dengan *intra-external reciprocal conflict principle*

Menurut Flippo (1987) bahwa terjadinya konflik adalah sebagai akibat adanya hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang timbul

akibat adanya perbedaan atau pertentangan antar individu maupun dengan kelompok.

Dikatakan oleh Robbin, (1991) bahwa konflik dapat bersifat horizontal maupun vertikal. Konflik horizontal adalah konflik antar satu level, sedangkan konflik vertikal adalah konflik dengan atasan atau bawahannya. Robbin (1991) berpendapat bahwa ternyata konflik dengan atasan ternyata lebih besar pengaruhnya untuk menurunkan semangat atau moral kerja.

Moral kerja atau semangat kerja adalah suatu nilai emosional, berupa semangat yang kuat yang merupakan suatu energi yang digunakan dalam usaha untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik serta kesediaan untuk menerima kepemimpinan orang lain serta mampu bekerjasama dengan pekerja lain untuk mencapai hasil kerja yang terbaik

Menurut Weiner (1969) ciri-ciri pekerja yang mempunyai moral kerja yang tinggi adalah memiliki semangat kerja sama (*team Working*), yaitu karyawan yang selalu berusaha mempertahankan kualitas kerja yang baik (*Staying quality*), memiliki semangat dan kegairahan kerja (*Enthusiasism Atmosfer*) serta memiliki kemampuan untuk mengatasi rasa frustrasi (*Resistance to Frustration*)

Streen dkk, (1989) menemukan dalam penelitiannya bahwa di beberapa perusahaan di Amerika yang mengalami konflik yang berkepanjangan mengalami kerugian secara material serta menurunkan moral kerja para karyawan. Diketemukan juga bahwa beberapa karyawan yang berpotensi

dan kreatif menjadi malas atau keluar dari perusahaan akibat adanya konflik dengan pimpinan mereka. Konflik sering sebagai awal dari perlawanan kepada atasan seperti sabotase bahkan pemogokan dan pengrusakan. Bahkan tidak jarang akibat konflik mereka terpaksa berurusan dengan aparat keamanan akibat terjadinya agresi dan perkelahian yang muncul karena adanya konflik yang tidak tertahankan lagi.

Kondisi ini juga peneliti temukan pada perusahaan yang akan menjadi lokasi penelitian ini yaitu PT. Karya Utama Prima, cabang Medan yaitu suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan kabel dan pemasangan instalasi listrik.

Dari hasil observasi dan hasil wawancara salah seorang *Supervisor* di perusahaan yaitu pak Arifin maupun hasil pembicaraan dengan pak Ramin selaku pimpinan cabang Medan, dimana menurut mereka karena sistem kerja dalam perusahaan yang berdasarkan kerja group, dan biasanya sistem rotasi kerjanya cenderung tetap (jarang dipindah) menyebabkan dapat muncul konflik organisasi. Pihak manajemen biasanya membuat situasi kompetisi antar group, dimana group yang perprestasi akan mendapat bonus, dan pimpinan group yang berhasil lebih besar peluang untuk mendapat kemungkinan promosi. Menurut pak Arifin hal ini menyebabkan munculnya konflik antar kelompok didalam organisasi, yang mana hal ini akan dapat menurunkan moral kerja para karyawan pada PT Karya Utama Prima

Hal ini sesuai dengan pendapat Harris (1959) yang mengemukakan bahwa moral kerja yang tinggi akan mempertahankan ataupun menaikkan produktivitas kerja para karyawan.

Sedangkan Weiner dkk, (1969) menemukan bahwa konflik organisasi akan menurunkan kualitas dari hasil kerja. Jadi dengan adanya terjadinya pertentangan dan pertengkaran antar karyawan adalah merupakan akumulasi atau penambahan dari berbagai konflik atau masalah yang bertumpuk-tumpuk tanpa terselesaikan sebelumnya. Sementara pimpinan kurang mampu menciptakan kondisi dan suasana yang mendukung untuk berkurangnya konflik. Sehingga sering seorang pimpinan justru menjadi sumber munculnya suatu konflik pada karyawan.

Dengan menyadari bahwa banyaknya masalah dan kerugian yang timbul akibat adanya konflik dalam organisasi, baik menurunnya moral kerja, motivasi, disiplin maupun produktivitas kerja maka masalah konflik ini banyak mendapat perhatian para ahli

Salah satu aspek yang menentukan maju tidaknya suatu perusahaan adalah moral kerja atau semangat kerja dari para karyawannya. Oleh karena itu para pimpinan maupun pemilik perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan atau mempertahankan moral kerja para karyawan. Penyediaan gaji yang baik maupun penyediaan fasilitas ataupun peralatan kerja sering dianggap sebagai aspek utama untuk meningkatkan moral kerja.

Namun menurut Stoner (1990) bahwa peningkatan moral kerja karyawan bukan semata-mata karena fasilitas dan uang saja namun

hambatan psikologis seperti ketidak puasan kerja, stres maupun konflik kerja juga memberikan pengaruh terhadap penurunan moral kerja karyawan.

Menurut Gilber & Gilbert(1970) dalam bukunya *The Psychology of Management* mengatakan dalam bekerja perlu ada pengaturan situasi dan kondisi kerja agar terdapat ketenangan jiwa , termasuk mengurangi konflik sehingga moral kerja berkembang.

Menurut Stoner, (1990) bahwa pimpinan justru sering menjadi sumber terjadinya konflik. Oleh karena itu seharusnya pimpinan mampu menjaga jangan sampai ada konflik yang mengangau moral kerja bawahannya agar produktivitas kerja mereka jangan sampai menurun.

Sehubungan dengan keadaan ini Flippo (1984) berpendapat bahwa semangat kerja atau moral kerja menjadi terganggu kalau ada konflik yang tidak dapat diatasi karyawan .Dan apabila keamanan bathin pekerja terpenuhi, maka konflik akan hilang hal ini akan menyebabkan meningkatnya moral kerja karyawan. Sebaliknya kalau terjadi konflik kerja dalam diri pekerja maka hal ini akan menimbulkan ke-tidakpuasan kerja, disiplin kerja akan menurun serta hilangnya moral kerja karyawan dan pada akhirnya akan menurunkan kuantitas maupun kualitas produktivitas kerja para karyawan.

Mengingat pentingnya masalah konflik untuk mengembangkan Moral Kerja maka penulis mengajukan judul penelitian ini yaitu Hubungan antara Konflik Organisasi dengan Moral Kerja para karyawan pada Perusahaan PT Karya Utama Prima cabang Medan.

## B. TUJUAN PENELITIAN

Dari perumusan masalah diatas maka adapun tujuan dari penelitian ini adalah ingin melihat apakah ada hubungan antara Konflik Organisasi dengan Moral Kerja

...esta ig...  
... untuk meny...  
... STABIS ...  
... para karyawan ...



## BAB II

### DASAR TEORI

#### A. KONFLIK DALAM ORGANISASI

Setiap orang pada dasarnya pernah mengalami konflik, demikian juga organisasi akan pernah mengalami konflik, namun diharapkan konflik tersebut tidak sampai mengganggu kehidupan dan perkembangan suatu organisasi.

Konflik organisasi adalah merupakan suatu kondisi pertentangan yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling berlawanan. Biasanya kekuatan-kekuatan ini bersumber adanya beberapa keinginan-keinginan manusia yang tidak terpuaskan atau terhambat atau terhalang.

Menurut Gibson, dkk (1989) bahwa sifat konflik yang dialami seseorang juga akan mempengaruhi kehidupannya maupun lingkungannya, berarti seseorang yang mengalami konflik dengan dirinya biasanya juga akan mengalami konflik dengan lingkungannya atau sebaliknya. Jadi sifat dasar dari suatu konflik adalah "timbang balik" atau disebut dengan *intra-external reciprocal conflict principle*. Ditambahkan oleh Gibson bahwa dalam kehidupan sehari-hari konflik sering timbul karena adanya perbedaan pendapat dan

kepentingan, persaingan, dan permusuhan antar pribadi maupun antar kelompok.

Demikian juga Robbin (1979) yang menganggap bahwa konflik itu selalu memberikan akibat negatif sehingga setiap konflik yang ada dalam suatu organisasi harus sedapat mungkin dikelola dihilangkan. Selanjutnya Robin menerangkan bahwa:

- a. Konflik hanya merugikan organisasi dan karena itu harus dihindarkan bahkan harus ditiadakan dimana mungkin.
- b. Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan.
- c. Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi dari tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Namun ahli lain justru berbeda pendapat, mereka mengatakan bahwa pada taraf tertentu konflik itu justru bersifat positif dan diperlukan dalam suatu organisasi, terutama untuk memacu rasa persaingan yang sehat untuk mencapai prestasi. Mereka menganggap bahwa konflik akan bersifat positif kalau dikelola dengan tepat justru dapat memberikan dampak yang positif.

Ada beberapa ahli yang menganggap bahwa konflik adalah hal yang positif diantaranya adalah Siegel dan Lane (1988) yang mengatakan bahwa konflik justru dapat memacu prestasi karyawan asal dapat diatur sedemikian rupa sehingga tidak menjadi meluas atau berkepanjangan.

Menurut pandangan mereka bahwa :

- a. Konflik adalah suatu akibat yang tak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional, dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.
- b. Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi.
- c. Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.

Ditambahkan oleh menurut Freeman (1990) bahwa apabila konflik dalam organisasi berhasil dikendalikan maka konflik akan dapat :

- a. Mengarah ke inovasi dan perubahan.
- b. Memberikan tenaga kepada orang untuk bertindak.
- c. Mengembangkan perlindungan untuk sesuatu hal lain dalam organisasi.
- d. Merupakan unsur penting dalam analisa sistem dari organisasi.

Namun Siegel dan Lane (1988) juga mengakui bahwa apabila konflik dalam suatu organisasi terjadi secara berlarut-larut dan meluas maka dapat terjadi berbagai kerugian dalam organisasi seperti hubungan yang baik menjadi renggang bahkan menjadi putus, komunikasi menjadi terhambat, terjadi persekongkolan kelompok yang sangat kuat (*cohesiveness*), semangat atau moral kerja dapat menurun serta kerjasama menjadi terganggu.

Demikian juga Flippo (1987) berpendapat bahwa konflik pada taraf tertentu justru menyebabkan suatu kelompok semakin terpacu untuk berkompetisi karena konflik dapat mendorong berkembangnya vitalitas kerja yang tinggi (*vigor*).

Selanjutnya menurut Flipppo maupun Gibson bahwa pada dasarnya suatu konflik yang berkepanjangan akan memberikan pengaruh buruk terhadap kehidupan individu maupun organisasi, maka diharapkan agar konflik dalam organisasi dapat dikurangi atau dihilangkan.

### 1. Pengertian Konflik Organisasi.

Karena demikian pentingnya peranan konflik dalam kehidupan suatu organisasi maka beberapa ahli telah melakukan penelitian dan membuat definisi dari konflik organisasi ini

Menurut Flipppo ( 1987) bahwa konflik timbul sebagai akibat adanya pertentangan dalam hubungan antar pribadi (*inter-personal relationship*) yang timbul akibat adanya perbedaan atau pertentangan antar individu maupun dengan kelompok.

Luthans (1981) mencoba membuat pengertian dari konflik yaitu adalah sebagai kondisi dari ketidak-cocokkan antara nilai-nilai atau tujuan-tujuan, yang secara sengaja dilakukan untuk usaha pencapaian tujuan seseorang yang dilakukan dengan emosional ataupun mengandung unsur permusuhan.

Sedangkan Robbins (1979) mengatakan bahwa konflik organisasi adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana adanya pihak-pihak yang beroposisi karena adanya halangan atau rintangan dalam mencapai suatu tujuan atau karena pertentangan karena berusaha memperoleh sumber-sumber (*resources*) yang terbatas.

Menurut Leavit dan Pondy (1989) bahwa konflik organisasi adalah pertentangan antara dua orang atau antara kelompok karena adanya perbedaan antara pengalaman, *frame of reference* (kerangka pikir) dan kebutuhan yang tidak sejalan atau tidak sesuai. Sedangkan menurut Koontz; O. Donnell dan Weirich (1978) bahwa yang dimaksud dengan konflik adalah pertentangan secara emosional antara seorang dengan orang lain, maupun antar kelompok karena adanya perbedaan persepsi dan pandangan dan pengertian terhadap sesuatu hal.

Sedangkan menurut Griffin (1988) bahwa yang dimaksud dengan konflik adalah pertentangan diantara karyawan disebabkan adanya pertentangan kepentingan dan harapan diantara mereka.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan diantara dua orang ataupun kelompok disebabkan karena adanya perbedaan atau ketidak-sesuaian dalam persepsi, harapan, pandangan dan pola pandang diantara anggota dalam organisasi.

## **2. Beberapa bentuk Konflik Dalam Organisasi.**

Sesuai dengan jenis dan besarnya suatu organisasi tentu akan mempengaruhi jenis konflik yang mungkin terjadi dalam suatu organisasi.

Menurut Luthans (dalam Munandar 1989) ada beberapa jenis konflik yang dapat kita temukan dalam organisasi yaitu :

a. Intrapersonal Conflict yaitu konflik yang terjadi dalam diri seseorang karyawan karena adanya masalah atau pilihan yang tidak dapat diputuskan karena memiliki dua kekuatan yang sama kekuatannya. Menurut Luthans (1981) maka konflik intrapersonal timbul sebagai hasil dari frustrasi, sebagai hasil dari kegagalan mencapai tujuan. Individu yang mengalami konflik yang berkepanjangan maka dapat mengalami frustrasi, dan untuk mengurangi hal ini dia melakukan berbagai macam mekanisme pertahanan diri seperti agresi, penarikan diri, *fixation*, kompromi, rasionalisasi, proyeksi, fantasi, represi, dan sebagainya.

b. Interpersonal Conflict yaitu konflik yang terjadi antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya karena adanya perbedaan atau adanya dua kepentingan yang berbeda. Konflik Interpersonal, atau konflik antar pribadi ini sebenarnya adalah konflik atau pertentangan antara satu orang dengan orang lain yang disebabkan karena kepentingan mereka berbeda, atau karena apa yang diinginkan oleh seseorang justru tidak diharapkan oleh orang lain.

c. Inter-group conflict atau antar organisasi ini adalah konflik yang terjadi antara sekelompok karyawan, misalnya antar bagian, atau adanya konflik antara perusahaan.

Sebagaimana juga dalam konflik interpersonal, konflik intergroup atau antar kelompok terjadi karena ada pertentangan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok yang lain. Konflik antar kelompok ini

lebih umum terjadi dalam organisasi, justru karena kepentingan masing-masing kelompok selalu dihadapkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Namun disamping jenis konflik organisasi diatas maka menurut McCinnon (dalam Munandar 1989) jenis konflik yang sering terjadi dalam organisasi adalah

- a. Konflik tata tingkat, misalnya . konflik antara manajemen dan pekerja.
- b. Konflik fungsional, mis. konflik antara bagian produksi dan pemasaran.
- c. Konflik lini dan staff, mis. konflik antara staf yang tak mempunyai wewenang komando dengan rekannya yang memegang jabatan administratif/struktural (lini).
- d. Konflik formal informal, misalnya penetapan standar prestasi oleh perusahaan berbeda dengan yang ditetapkan oleh kelompok informal pekerja.

Menurut Mc Cornick (dalam Minandar, 1989) bahwa ditemukan bahwa konflik intrapersonal maupun konflik interpersonal adalah jenis konflik yang paling sering muncul dalam suatu organisasi.

Demikianlah beberapa jenis konflik organisasi yang dikemukakan beberapa ahli.

### 3. Sumber-Sumber Penyebab Timbulnya Konflik Dalam Organisasi

Juga disamping pembagian konflik organisasi diatas maka Menurut Gibson dkk. (1989) masih ada beberapa sumber dan keadaan yang potensial sebagai sumber timbulnya konflik dalam organisasi antara lain adalah :

#### a. Sumber-sumber Internal.

Sumber internal adalah segala sesuatu yang ada dalam diri individu yang dapat menjadi sumber terjadinya atau munculnya konflik dalam organisasi yaitu:

##### 1) Perbedaan Sistim Nilai dan Asumsi.

Sistim Nilai dan Asumsi (SINA) ini adalah kumpulan keyakinan seseorang, baik mengenai hal-hal yang berhubungan dengan dirinya maupun yang berhubungan dengan keadaan lingkungannya. SINA ini pula meliputi penilaian mengenai penting tidaknya, buruk baiknya atau berguna tidaknya hal-hal tertentu.

##### 2) Perbedaan Kebutuhan.

Kebutuhan (*need*) adalah sesuatu yang sangat mendasar dari terjadinya tingkah laku pada manusia. Dua orang atau lebih yang harus bekerja sama dalam mencapai tujuan, tetapi mereka mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda, bahkan mungkin saling bertentangan, bisa merupakan sesuatu yang potensial bagi timbulnya konflik.

##### 3) Perbedaan Persepsi.

Persepsi dapat diartikan sebagai hasil penafsiran seseorang terhadap objek atau rangsangan-rangsangan yang diterima. Hasil penafsiran



dapat berbeda dari satu orang ke orang lain, karena persepsi bersifat sangat subjektif. Perbedaan persepsi dengan sendirinya dapat menimbulkan konflik antara 2 orang, kalau pada orang-orang tersebut sulit sekali/tidak dapat tercapai adanya saling pengertian.

#### 4) Adanya Perbedaan Pendapat.

Sering terjadinya suatu konflik sudah mulai terasa pada waktu ada perbedaan pendapat walaupun itu masih kecil pengaruh maupun akibatnya, khususnya bila diartikan bahwa perbedaan pendapat itu didasari atas penerimaan dan penolakan sesuatu pendapat.

#### 5) Adanya Rasa Bersaing

Kondisi yang sangat erat hubungannya dengan konflik adalah karena adanya unsur persaingan. Persaingan adalah kondisi dimana beberapa pihak menginginkan hal yang sama, tetapi hanya satu pihak yang mungkin memperolehnya. Contohnya adalah ada karyawan sama-sama menginginkan posisi kepala bagian yang lowong, sementara hanya satu diantara mereka yang dapat dipromosikan untuk jabatan itu. Persaingan yang berlarut-larut, sukar dicegah untuk tidak menjadi konflik yang akan memperbesar ketegangan yang ada diantara para pesaing, dan memperbesar rasa saling curiga maka dengan cepat persaingan itu dapat berubah menjadi konflik.

## b. Sumber-sumber Eksternal.

Gibson. dkk, (1989) mengatakan bahwa disamping faktor internal maka faktor eksternal yaitu hal-hal yang ada diluar diri individu juga dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung untuk munculnya konflik. Faktor eksternal ini antara lain terjadi karena:

### 1) Perebutan Karena Keterbatasan Sumber Daya.

Keterbatasan sumber daya merupakan faktor non manusia yang paling sering menimbulkan konflik apalagi kalau manusia yang membutuhkan sumber daya ini jauh melebihi sumber yang ada. Contoh sebuah perusahaan yang sedang mengalami persaingan berat dengan para kompetitornya hanya punya dana yang cukup untuk biaya pengembangan staf dibagian produksi.

### 2) Kekaburan Peraturan. Kekaburan peraturan memperbesar peluang untuk terjadinya perbedaan persepsi, dan perbedaan persepsi dengan sendirinya memungkinkan terjadinya konflik.

### 3) Derajat Ketergantungan. Makin saling tergantung seseorang atau satu kelompok kepada orang lain/kelompok lain, makin besar pula kemungkinan, bahwa pihak yang satu menjadi "perintang" bagi pihak lainnya.

### 4) Perbedaan Pandangan tentang tujuan dan proses pencapaiannya. Tidak adanya kesepakatan tentang arah dari kegiatan kelompok dan kriteria untuk menilai pelaksanaan tugas ini merupakan sumber konflik antar kelompok yang paling sering ditemukan. Konflik timbul karena

perbedaan pandangan tentang tujuan organisasi yang ingin dicapai. Ternyata terbukti bahwa perbedaan cara mencapai tujuan lebih sering menimbulkan konflik dibanding perbedaan tujuan.

- 5) Perbedaan Tuntutan-tuntutan Pengambilan Keputusan. Sumber konflik ini khusus dalam pengambilan keputusan yang digunakan oleh kelompok-kelompok yang berinteraksi. Akibatnya timbul masalah yang berhubungan dengan derajat ketidakpastian tugas.
- 6) Perbedaan harapan akan keberhasilan Pelaksanaan & Hasil Kerja. Konflik dapat timbul dalam situasi dimana kegiatan atau pelaksanaan pekerjaan dari satu kelompok mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan dari kelompok-kelompok berikutnya. Ini berkaitan dengan adanya saling ketergantungan antar kelompok.

### c. Sumber dari Aspek Kepribadian

Menurut McGregor (dalam Munandar 1989) bahwa aspek kepribadian juga sering merupakan unsur yang sering menjadi sumber awal terjadinya konflik dalam diri seseorang maupun konflik dirinya dengan lingkungannya pekerja yang mempunyai ciri khas kepribadian sehingga tergolong sebagai orang yang '*conflik prone*' yaitu orang yang suka memaksakan diri untuk mempertahankan keinginannya dengan memaksakan kehendaknya kepada orang lain.

Ada beberapa tipe kepribadian yang cepat menjadi sumber atau menjadi cepat terlibat dalam situasi konflik adapun tipe kepribadian yang menjadi dekat atau menjadi sumber terjadinya konflik adalah antara lain

- 1) Tipe kepribadian '*compliant*'. Karakteristik khas dari tipe kepribadian ini ialah adanya dorongan (kebutuhan) kuat untuk senantiasa menyenangkan dan menyesuaikan diri secara total pada keinginan orang lain. Ia seakan akan ingin untuk menjadi pelayan bagi orang lain. Dia menjadi dibenci orang lain karena suka "menjilat", "angkat telur" atau penghianat bagi pihak lawan atau atasan.
- 2) Tipe kepribadian '*agressive*'. Tipe ini mempunyai karakteristik khas yang kebalikannya dari tipe pertama. Dimana strategi yang sering mereka gunakan dalam berhubungan dengan orang lain, ditandai dengan sikap menentang orang lain. Dunia sekelilingnya dipersepsikan sebagai penuh bahaya, dan hanya dengan cara menentang setiap orang dirasakan sesuatu tindakan yang paling tepat.
- 3) Tipe kepribadian yang '*menghindar*'. Karakteristik orang tipe ini ialah untuk bersikap dan berperilaku mengambil jarak terhadap orang lain. Tipe ini tidak ingin terlibat dengan orang lain karena orang lain dipersepsikan sebagai menyusahkan atau terlalu banyak menuntut. Satu-satunya cara yang dapat dipilih ialah menghindarkan diri dari keterlibatan (emosional) dengan orang lain.

Sedangkan menurut Griffin (1988) bahwa sumber-sumber penyebab utama terjadinya konflik dalam organisasi adalah

- a. Saling Ketergantungan. Apabila dalam suatu organisasi ada saling ketergantungan yang besar, maka kemungkinan munculnya masalah

terutama dalam koordinasi tugas dan hal ini akan menyebabkan semakin tinggi kemungkinan terjadinya konflik diantara kelompok yang berbeda.

- b. Perbedaan Tujuan Perbedaan tujuan diantara kelompok akan sering menyebabkan meningkatnya konflik. Hal ini disebabkan karena adanya ketidak sesuaian tujuan diantara mereka. Misalnya bagian penjualan menekankan jumlah penjualan dengan biaya tinggi, sedangkan bagian keuangan yang penting efisiensi dan penghematan dana, sehingga hal ini dapat menimbulkan pertentangan
- c. Perebutan Sumber Daya. Perebutan sumber daya akan terjadi terutama apabila sumber daya yang ada adalah sangat terbatas yang diperebutkan banyak kepentingan sering menimbulkan konflik. Misalnya ada satu mesin yang diperebutkan 2 atau tiga orang. Hal ini dapat memicu terjadinya konflik
- d. Dinamika Kepribadian. Sering kepribadian tertentu misalnya kepribadian "*rebellion type*" atau kepribadian yang suka menentang, sering menjadi sumber terjadinya konflik. Juga hal ini ditambah bila ada perbedaan nilai, budaya, kepercayaan serta persepsi. Hal ini akan sering menjadi sumber terjadinya konflik organisasi.

Sedangkan menurut Luthans (1981) konflik organisasi mengemukakan atas jenis konflik jenis interpersonal yaitu konflik yang terjadi antara seorang atau sekelompok karyawan dengan karyawan lainnya karena adanya beberapa perbedaan atau pertentangan yang meliputi:

- Perbedaan Kebutuhan yaitu konflik karena adanya perbedaan kebutuhan (*need*)
- Perbedaan Pendapat yaitu konflik yang terjadi akibat adanya perbedaan pendapat hal itu dapat disebabkan oleh karena adanya perbedaan, ketidaksesuaian ataupun karena adanya penolakan pendapat dari seseorang atau sekelompok teman sekerja.
- Adanya Rasa Bersaing yaitu konflik yang terjadi karena adanya unsur persaingan, dimana beberapa pihak menginginkan hal yang sama, tetapi hanya satu pihak yang mungkin memperolehnya. Contohnya adalah ada karyawan sama-sama menginginkan posisi kepala bagian yang lowong, sementara hanya satu diantara mereka yang dapat dipromosikan untuk jabatan itu. Persaingan yang berlarut-larut, sukar dicegah dan akan memperbesar ketegangan yang ada diantara para pesaing, dan memperbesar rasa saling curiga.
- Perbedaan Pandangan tentang tujuan yaitu adanya konflik karena tidak adanya kesepakatan tentang arah kegiatan kelompok maupun karena perbedaan kriteria penilaian pelaksanaan tugas maupun tujuan yang akan dicapai.
- Perbedaan Harapan akan keberhasilan Pelaksanaan & Hasil Kerja yaitu konflik yang timbul dalam situasi dimana kegiatan atau pelaksanaan pekerjaan dari satu kelompok mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan dari kelompok-kelompok berikutnya. Ini berkaitan dengan adanya saling ketergantungan antar kelompok.

Namun setelah mempertimbangkan sumber-sumber konflik diatas maka dengan melihat kondisi perusahaan yang akan dijadikan penelitian , terutama jenis pekerjaan yang bergerak dalam bidang kontraktor instalateur listrik, dimana tugas mereka pada dasarnya jelas, hanya hal-hal pribadi dan pembagian tugas kerja (misalnya perbedaan jauh lokasi, dan sulit nya masalah yang dihadapi) maka peneliti menentukan aspek-aspek untuk mengukur konflik didasarkan teori yang dikemukakan oleh Luthans diatas, yaitu konflik yang disebabkan karena adanya , perbedaan kebutuhan, perbedaan pendapat, rasa bersaing, perbedaan tujuan dan perbedaan harapan.

## B. MORAL KERJA

### 1. Defenisi dari Moral Kerja

Beberapa ahli telah mencoba membuat defenisi ataupun batasan dari arti Moral Kerja, walaupun ada kesamaan umum dari berbagai batasan itu, namun secara khusus masih terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tersebut.

Menurut Leigtein (dalam Moekijat, 1989) mengatakan bahwa Moral kerja adalah kemampuan individu dalam bekerja dalam kelompoknya

untuk bekerja sama dengan giat dan selalu konsekwen dalam usahanya untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan pendapat Benge yang dia tulis dalam *Modern Bussiness Reports* memberi batasan mengenai moral kerja (dalam Moekijat, 1989) berpendapat moral kerja itu adalah suatu nilai emosional, yang merupakan suatu energi yang digunakan dalam usaha untuk menerima kepemimpinan orang lain dan kerjasama diantara anggota pekerja.

Sedangkan Maier (1987) berpendapat bahwa Moral Kerja itu selalu berhubungan dengan sikap (*attitude*) dan opini individu yang diwarnai oleh karakter individu tersebut. Sehingga dikatakan bahwa moral kerja itu adalah suatu sikap dan opini seseorang karyawan yang berhubungan dengan Interaksi individu dengan kelompoknya.

Sementara Harrel (1976) memberikan batasan mengenai moral kerja adalah merupakan keinginan untuk mengharapkan adanya kebebasan dalam bertindak.

Berikutnya Blum & Taylor (1974) memberikan defenisi dari moral kerja adalah sesuatu dorongan dalam diri individu yang mempunyai moral kerja yang baik ditandai dengan adanya perasaan untuk diterima dan diikuti serta dalam kelompok, dan merupakan bagian dari kelompoknya, dan perasaan mampu bekerja sama dengan kelompoknya.

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diuraikan bahwa ada beberapa faktor yang tercakup dalam moral kerja yaitu :



1. Adanya perasaan untuk diterima dan juga perasaan diikuti sertakan ataupun menjadi bagian dari kelompoknya.
2. Adanya perasaan bahwa apa yang dikerjakannya adalah merupakan bagian dari keseluruhan tujuan yang ingin dicapai perusahaan
3. Adanya keyakinan bahwa berbagai tujuan yang ingin dicapai adalah juga bagian dari tujuan hidupnya.
4. Adanya perasaan bahwa dia dapat bekerja sama dengan anggota kelompok, dalam berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan Siegel dan Lane (1969) memberi batasan mengenai moral kerja adalah merupakan gabungan dari berbagai sikap baik berupa perasaan, fikiran maupun tindakannya yang ditujukan pekerja terhadap tugas-tugasnya, pimpinan maupun kepada perusahaan.

Maka dari berbagai batasan diatas maka disimpulkan bahwa arti dari moral kerja yaitu suatu suasana hati individu maupun kelompok kerja yang merupakan suatu energi yang mendorong untuk mampu menerima kepemimpinan serta adanya kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain. Hal ini akan membuat munculnya perasaan puas, bahagia dan optimis serta giat dan konsekwen dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi

## 2. Aspek dari Moral Kerja

Mockijat (1984) mengatakan bahwa pada dasarnya bahwa makna dari moral kerja sama dengan semangat kerja, (walaupun beberapa ahli

belum mempunyai kesamaan pendapat dalam merumuskan arti dari moral kerja itu apabila dihubungkan dengan masalah perilaku). Selanjutnya menurut Moekijat bahwa moral kerja adalah suatu perasaan individu ataupun kelompok yang dalam perasaan bahagia dan optimis. Jadi semakin tinggi rasa optimisme dan rasa kebahagiaan dari pekerja terhadap suatu tugas yang dikerjakan maka dapat disebutkan bahwa moral kerja orang tersebut tinggi. Sebaliknya apabila seorang pekerja yang suka membantah, menyakiti hati, kelihatan aneh dan merasa tidak sesuai dengan aturan, tidak tenang dan tidak tenteram disebut karyawan yang mempunyai moral kerja yang rendah. Dengan demikian nilai moral kerja itu berhubungan dengan suasana hati.

Sedangkan menurut Weiner (1969) berpendapat bahwa ada beberapa ciri-ciri kelompok kerja yang mempunyai moral kerja yang tinggi. Selanjutnya ciri-ciri ini adalah merupakan aspek yang mengukur tinggi rendahnya moral kerja karyawan dalam suatu organisasi yaitu :

- a. *Team Working* yaitu adanya semangat kerja para karyawan dalam kelompok kerja mereka. Dengan adanya semangat kerja kelompok ini maka dalam diri karyawan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan lebih berfikir bahwa usaha ini adalah usaha "kami" bersama, dan bukan berfikir "ini adalah usaha saya sendiri". Dengan adanya fikiran yang demikian maka secara otomatis akan timbul perasaan kesediaan untuk menolong orang lain demi tercapai keberhasilan kerja. Dalam kelompok ini akan timbul rasa tanggung jawab yang besar diantara tiap-

tiap anggota kelompok serta kesediaan untuk memberikan dan menerima pengalaman dan kemampuan dari orang lain, yang mana hal ini sangat penting dalam usaha pengembangan diri.

- b. *Staying quality* yaitu adanya usaha dari pekerja untuk senantiasa memelihara atau mempertahankan mutu kerja. Dengan tingginya moral kerja maka hasil kerja yang baik akan mampu senantiasa dipertahankan walaupun mereka menghadapi beberapa permasalahan. Mereka menunjukkan ketekunan dan kesungguhan serta mereka penuh dengan kepercayaan diri serta saling menolong dalam kesusahan serta akan saling memberikan semangat dan dorongan kepada anggota kerja lainnya.
- c. *Enthusiasm Atmosfer* yaitu adanya situasi kerja yang penuh dengan semangat kerja. Dikatakan oleh ahli bahwa Antusiasme adalah ciri-ciri dari tingginya motivasi berprestasi yang tinggi. Bila ada antusiasme maka mereka akan menunjukkan minat yang tinggi serta kegembiraan untuk melakukan pekerjaan dan tidak semata-mata hanya mengharapkan reward yang tinggi sebagai imbalan dari pekerjaannya.
- d. *Resistance to Frustration*, yaitu adanya kemampuan para pekerja untuk senantiasa untuk memperkuat ketahanan diri dalam mengatasi tekanan atau frustrasi. Para pekerja mampu dan kebal serta memiliki daya tahan dalam menghadapi problem baik individu maupun kelompok. Mereka

menjadi kelompok kerja yang tangguh dan mampu berpretasi dalam kondisi apapun.

Dalam penelitian ini aspek-aspek dari Moral Kerja yang dikemukakan oleh Weiner tersebut akan dipergunakan sebagai aspek untuk mengungkap moral kerja para karyawan

### 3. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Moral Kerja

Beberapa ahli seperti Giobson dkk, ( 1989) maupun Flippo (1986) mengatakan bahwa moral kerja (*Work morale*) akan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu perusahaan atau organisasi. Dimana perusahaan yang memiliki semangat kerja yang baik akan menyebabkan karyawan akan semakin mampu mencapai tujuan perusahaan.

Berikut ini ada beberapa ahli mencoba menggambarkan ciri-ciri dari karyawan yang memiliki moral kerja yang tinggi.

Menurut Lane dan Siegel (1969) bahwa moral kerja dapat dibedakan atas moral kerja yang tinggi dan moral kerja yang rendah. Selanjutnya Lane dan Siegel (1969) mengatakan bahwa Moral kerja yang tinggi adalah sama dengan kondisi individu yang merasakan kepuasan kerja maupun motivasinya terhadap kerja maupun kelompoknya.

Menurut Harrel (1976) bahwa ciri-ciri dari karyawan yang memiliki *Work Morale* atau Moral Kerja yang tinggi merupakan suatu semangat kepercayaan diri yang tergambar dari seluruh perasaan pada perusahaan

dalam suatu usaha bersama dan semangat yang kuat yang menghasilkan harapan untuk dapat berbuat sesuatu

Selanjutnya dikatakan oleh Moekijat (1989) bahwa apabila pekerja mempunyai moral kerja yang tinggi dan penuh perasaan aman dalam bekerja akan menyebabkan meningkatnya produktifitas kerja, dan juga menyebabkan "cost" atau biaya kerja menjadi menurun, hal ini akan menyebabkan semakin kecilnya peristiwa "turn over" atau keluar kerja yang secara otomatis akan menghemat dana yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan "training" bagi pegawai baru. Dan Moral kerja yang tinggi selalu ditandai dengan disiplin kerja yang tinggi.

Diakui oleh Peter Drucker (1988) bahwa suatu manajemen yang baik selalu diwarnai dengan adanya pengembangan dan pengawasan kerja yang baik, yang tujuannya adalah memelihara dan meningkatkan moral kerja dan disiplin kerja yang tinggi.

Menurut Stoner (1989) salah satu indikasi dari sistim manajemen perusahaan yang baik adalah di lihat dari bagaimana kondisi moral dan disiplin kerja para karyawan pada perusahaan tersebut.

Demikianlah beberapa pendapat dari beberapa ahli yng mencoba menggambarkan ciri-ciri dari karyawan yang memiliki moral kerja yang tinggi.

#### 4. Beberapa aspek Dalam Bekerja yang mempengaruhi Moral Kerja.

Dari beberapa penelitian yang dilakukan ahli ditemukan bahwa Moral kerja selalu dipengaruhi beberapa aspek psikologi.

Strauss & Sayles (1982) mengatakan bahwa moral kerja berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Sehubungan dengan masalah itu maka dikatakan bahwa moral kerja dengan kepuasan kerja, dikatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam rangka pencapaian aktualisasi diri. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan mencapai kematangan psikologis dan sulit mengalami frustrasi. Karyawan juga akan selalu merasa bergairah dan moral kerjanya akan meningkat, merasa tahan dalam bekerja emosinya stabil dan tidak pernah bolos dalam hal yang berhubungan dengan pekerjaannya atau selalu mempunyai disiplin diri.

Harrel (1976) membagi moral kerja itu atas moral kerja yang tinggi dan moral kerja yang rendah. Dikatakan bahwa Moral kerja yang tinggi adalah merupakan semangat kepercayaan diri untuk mampu secara menyeluruh bekerja sama untuk memberikan usaha yang lebih tinggi yang sangat penting untuk mencapai tujuan manajemen.

Sedangkan Nitisemito (1982) berpendapat yang dimaksud dengan moral kerja adalah suatu aspek psikologi yang menyebabkan naiknya semangat dan kegairahan para pekerja. Sehingga disebabkan hubungan yang saling berpengaruh kuat ini menyebabkan arti dari moral kerja identik dengan semangat dan kegairahan kerja.

Moral kerja adalah melakukan pekerjaan dengan lebih giat, sedangkan kegairahan kerja adalah berhubungan dengan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Disamping aspek psikologi yang mempengaruhi moral kerja maka menurut Nitisemito (1982), bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi moral kerja yaitu :

- a. Gaji atau Kompensasi. Diakui bahwa gaji dan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan dapat menyebabkan rasa kepuasan kerja. "Kepuasan kerja akan mampu mendorong tumbuhnya moral kerja yang baik.
- b. Suasana Pekerjaan Suasana Kerja (Work Atmosphere) seperti hubungan interpersonal antara karyawan dengan atasan dan juga antara sesama kelompok kerja akan mendorong tumbuhnya moral kerja pada karyawan.
- c. Pemenuhan Kebutuhan Psikologis Pemenuhan kebutuhan Psikologis adalah kebutuhan semua orang. Perasaan seperti rasa diterima, dihargai, bimbingan dan penyuluhan dari atasan mampu mendorong berkembangnya moral kerja.
- d. Keamanan Kerja. Keamanan kerja yang diberikan perusahaan seperti, jaminan kesehatan, jaminan masa tua dan keamanan kerja lainnya seperti perlindungan karyawan dari pemerasan, maupun bentuk ancaman lainnya akan mendorong timbulnya moral kerja.

e. Peralatan dan fasilitas kerja. Peralatan dan fasilitas kerja yang baik akan mampu mendorong semangat dan kegairahan kerja, dimana hal ini akan menimbulkan adanya moral kerja pada diri karyawan.

Selanjutnya Harrel (1976) mengatakan bahwa kehidupan atau latar belakang kehidupan keluarga dari karyawan mempengaruhi perkembangan dari moral kerja karyawan. Dikatakan bahwa kegagalan seorang karyawan dalam bekerja sama dengan kelompoknya atau karena kesalahan dalam menilai promosi yang salah dapat menyebabkan timbulnya perasaan frustrasi. Karyawan yang sering menganggap bahwa perlakuan atasan terhadap dirinya selalu tidak adil menyebabkan hilangnya semangat kerja. Disamping itu, perlakuan pimpinan yang salah dapat menimbulkan perasaan cemburu, iri dan adanya perasaan cemas serta takut kalau-kalau dia dipecat atau dihulum. Perasaan tidak berharga atau di sisihkan kelompok juga dapat menurunkan semangat kerja

Selanjutnya Moekijat (1989) menyarankan beberapa kebijaksanaan pimpinan atau Manajemen Puncak maupun para pengawas atau Manajemen Madya pada perusahaan mempunyai andil yang besar untuk mampu menumbuhkan dan mendorong untuk berkembangnya moral kerja yang tinggi dari para karyawan. Menurutnya aspek-aspek Kepemimpinan yang mampu meningkatkan moral kerja karyawan antara lain adalah :

a. Sikap Pimpinan yang Mendorong Kegairahan Kerja.

Sikap Pimpinan yang positif dengan mendorong semangat kerja serta mampu memberikan contoh yang baik kepada para pekerja terutama



dalam usaha untuk menumbuhkan minat terhadap pekerjaannya akan mampu menambah semangat atau moral kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan Moral kerja ini akan mengacu kepada "perasaan" gembira yang dimiliki seseorang dalam bekerja.

Menurut Ordway dan Tead (dalam Moekijat 1989) mengatakan bahwa moral kerja biasanya timbul kalau ada perasaan gembira. Karena adanya perasaan gembira dalam bekerja menunjukkan adanya perasaan dan persepsi dari para pekerja bahwa apa yang sedang mereka laksanakan itu adalah sesuatu yang baik dan benar bagi dirinya. Perasaan gembira pimpinan dalam bekerja akan menyebabkan contoh yang baik bagi karyawan dan sekaligus akan menimbulkan rasa patuh dari para bawahannya.

- b. Pimpinan harus mampu memberikan "reward" yang baik walaupun itu hanya sekedar pujian. Suatu hadiah atau *reward* yang tepat dan jujur yang diberikan pimpinan akan mengandung nilai positif, karena hal ini akan menambah moral kerja karyawan. Seorang pimpinan yang sulit memberikan pujian ataupun terlalu mudah memberikan pujian ataupun memberikan hadiah atas dasar pilih kasih menyebabkan pujian tidak memberikan dampak negatif bahkan dapat memberikan akibat yang buruk bagi pekerja terutama bagi pengembangan motif berprestasi. Sedangkan dengan adanya penghargaan yang tepat akan menambah rasa kepuasan dan kebahagiaan serta akan menumbuhkan moral kerja yang tinggi.

c. Pimpinan Harus Mampu Memadukan Kepentingan Dirinya Dengan Kepentingan Bawahan.

Moral kerja karyawan akan semakin berkembang apabila para karyawan benar-benar mengetahui bahwa kepentingan mereka diperjuangkan atasannya. Hal ini akan mengakibatkan bawahan akan berusaha untuk memperjuangkan kepentingan atasannya dengan demikian akan terjadi saling pengertian dan rasa tanggung jawab diantara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan yang ingin dicapai. Karyawan yang merasa bahwa atasannya tidak pernah memikirkan ataupun memperjuangkan kepentingan dirinya akan bersikap pura-pura patuh pada atasannya, namun didalam hatinya akan timbul rasa tidak puas dan hal ini akan menurunkan nilai dari moral kerja karyawan.

d. Hubungan sosial dan Rasa Tanggung-jawab Kerja.

Apabila sosial maupun lingkungan masyarakat memberikan penghargaan terhadap suatu perusahaan, maka secara tidak langsung hal ini akan menimbulkan rasa bangga pada diri karyawan bekerja dalam perusahaan tersebut. Pekerja sebagai anggota masyarakat akan merasa bangga dengan dirinya yang dapat bekerja dalam perusahaan tersebut dan hal ini akan menimbulkan moral kerja yang tinggi.

Dari beberapa hasil eksperimen dari Hawthorne dkk, (1989) mengenai moral kerja yang dilakukan selama enam (6) tahun pada perusahaan

*Western Electric Company* di Amerika menemukan faktor lain yang mampu mempengaruhi moral kerja karyawan yaitu ::

a. Lingkungan Kerja

Mereka menemukan faktor lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja, sewaktu mereka meneliti dengan cara mengubah-ubah beberapa pengaruh penerangan atau iluminasi dengan mengubah waktu kerja yang berbeda dalam kondisi kerja. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa walaupun iluminasi dan waktu kerja di rubah-ubah, namun produktivitas kerja mereka tidak menurun. Mengapa produktivitas kerja mereka tidak menurun?, ternyata hal ini disebabkan oleh tingginya moral kerja. Jadi moral kerja yang tinggi akan mampu mendorong atau mempertahankan stabilitas tingkat produktivitas kerja walaupun kondisi kerjanya terjadi perubahan.

b. Kesempatan Untuk pengembangan karier.

Kesempatan yang di berikan pimpinan atau perusahaan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan karier akan menambah nilai moral kerjanya.

c. Kelengkapan dan keamanan kerja.

Penelitian dari Howthorne dkk juga membuktikan bahwa kelengkapan fasilitas kerja dan juga keamanan dan keselamatan kerja mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja. Hal ini juga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya moral kerja dari karyawan.

d. Perhatian akan kesejahteraan karyawan.

Perhatian dari perusahaan terhadap kesejahteraan para karyawan akan mendorong timbulnya moral kerja karyawan. Tunjangan akan kesehatan, perumahan dan tunjangan hari tua akan mampu mendorong naiknya moral kerja para karyawan.

Sedangkan dari penelitian Maier (1969) menemukan bahwa salah satu faktor utama yang mempengaruhi Moral kerja adalah masalah Kepuasan Kerja yaitu dengan terpenuhinya kebutuhan dalam bekerja. Aspek kepuasan kerja akan mampu mencerminkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang akan nampak dalam sikap yang positif maupun negatif dari karyawan terhadap pekerjaan juga terhadap segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Oleh karena, itu mempertahankan kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif didalam lingkungan kerja perusahaan.

Dalam penelitian Strauss dan Sayles (dalam Handoko, 1890) mengemukakan bahwa, kepuasan kerja juga diperoleh dengan adanya kesempatan untuk menumbuhkan aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan mereka akan melakukan beberapa kesibukan kerja yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan karyawan

yang mendapat kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran kerja yang lebih baik, mereka aktif dalam kegiatan serikat karyawan, mereka berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai kepuasan kerja. Dalam hal ini nampak jelas sekali hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan moral kerja karyawan yang berpengaruh langsung kepada produktivitas kerjanya.

Sedangkan Siegel (1969) juga Moreno (dalam Seiegel, 1969) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi moral kerja adalah tingkat Kohesif Kelompok. Disamping itu yang mempengaruhi moral kerja adalah perasaan terhadap faktor-faktor pekerjaannya, perusahaan, dan perasaan terhadap atasan.

Moreno (dalam Siegel, 1969) berpendapat bahwa tinggi rendahnya moral kerja adalah dipengaruhi bagaimana kesistensi dari "*self of Belongingness*" dan partisipasi dirinya didalam kelompok. Dikatakan bahwa ciri dasar dari pekerja yang mempunyai moral yang tinggi adalah tingkat "*Cohesive*" nya dalam berkelompok. Sehingga dengan mengukur tingkat kohesif kelompok, maka dapat diketahui tingkat moral kerja para karyawan. Demikianlah pembahasan dari beberapa aspek yang mempengaruhi berkembangnya moral kerja dari karyawan.

(1969) mengatakan bahwa konflik organisasi akan menurunkan moral kerja dan hal ini mempengaruhi tingkat produktifitas kerja yang menjadi menurun tinggi juga.

Blum & Taylor (1974) menemukan mengatakan bahwa apabila ada aspek-aspek negatif dalam situasi kerja seperti terjadinya pertentangan dan konflik dalam organisasi maka moral kerja para karyawan akan menurun dan produktivitas kerja mereka menjadi menurun

Gibson, dkk (1989) juga menemukan bahwa konflik kerja yang berlarut-larut pada kelompok kerja para karyawan serta tidak dapat terselesaikan terutama oleh pimpinan akan menimbulkan ketegangan, rasa curiga, dan hal ini akan menurunkan semangat para karyawan.

Maka dapat disimpulkan bahwa dari berbagai pendapat dan hasil penelitian diatas maka terbukti bahwa konflik organisasi memberikan pengaruh terhadap moral kerja.

#### D. HUBUNGAN ANTARA MASA KERJA DENGAN MORAL KERJA PARA KARYAWAN

Menurut Drecker (1990) bahwa masa kerja sangat mempengaruhi sikap kerja dan moral kerja para karyawan. Dikatakan oleh Drucker (1990) bahwa pengalaman akan membentuk persepsi seseorang karyawan terhadap perusahaan dan orang-orang yang ada didalam perusahaan tersebut. Demikian juga pola kepemimpinan dan sistem manajemen dalam

perusahaan akan membentuk suatu pengalaman dan persepsi karyawan terhadap perusahaan, yang akan mempengaruhi moral kerja karyawan .

Selanjutnya menurut Weiner (1992) mengutip pendapat dari Herzberg yang membahas motivasi kerja, dikatakan bahwa pengalaman kerja akan mempengaruhi sikap kerja dan moral kerja para karyawan. Ditemukan bahwa karyawan baru, ternyata lebih bersemangat, dengan demikian maka masa kerja akan memberikan pengaruh akan perkembangan dari moral kerja.

Menurut Siegel dan Lane (1989) mengatakan bahwa biasanya para pekerja yang baru masuk lebih menunjukkan semangat kerja, disamping rasa senang dapat diterima juga merupakan sebagai suatu usaha untuk membuat keseimbangan , untuk menutupi kelemahannya terutama dalam keahlian kerja yang masih minim dalam dirinya.

Dari uraian ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa masa kerja memberikan pengaruh terhadap moral kerja para karyawan.

### **BAB III**

## **PEMBAHASAN**

Menurut Nitisemito (1982) untuk dapat meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi perlu perusahaan untuk menumbuhkan moral kerja, karena dengan tumbuhnya moral kerja maka semangat dan kegairahan kerja karyawan akan meningkat

Juga dalam penelitian yang dilakukan Harris (1969) memperkuat dugaan diatas. Dimana dalam penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa ada korelasi yang positif antara moral kerja yang tinggi dengan kenaikan produktivitas kerja para karyawan.

Namun sebaliknya bahwa dengan adanya konflik organisasi yang terjadi secara berkesinambungan akan menurunkan moral kerja, dan hal ini akan berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja para karyawan.

Penelitian Herril (1976) juga membuktikan bahwa terjadinya konflik kerja menurunkan semangat dan moral kerja. Ditemukan bahwa sistem manajemen yang tidak jujur dan pilih kasih menyebabkan terjadinya konflik antar kelompok, dan hal ini secara nyata menurunkan moral kerja para karyawan.

Weiner dkk, (1969) menemukan dalam penelitian mereka bahwa terjadinya konflik organisasi akan menurunkan kualitas dan kohesivitas dari kerja sama kerja yang baik (*Team Working*), juga menurunkan semangat untuk mempertahankan kualitas kerja yang baik (*staying quality*) serta mereka tidak mampu mengatasi rasa frustrasi dalam diri mereka Weiner



## **BAB IV**

### **KESIMPULAN**

Ada hubungan konflik organisasi dengan moral kerja karyawan.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bloom F.P. & Taylor F. 1974., "Work Morale dan Public Officials", Handout, American University dalam "Kepemimpinan" oleh Moeffi, 1986.
- Drucker P. 1990., Kemampuan meningkatkan Kinerja Karyawan. Terjemahan. Penerbit Gramedia Jakarta
- Freeman. OL. 1990 "Creatrix Human Resources Planning and Applications :A Strategic Approach. Engelwood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Casson, Hebert N. 1979., "Success Omnibus in Pressing Situation" (terjemahan). Penerbit Lancar Jakarta.
- Chruden, H.J. dan Sherman, Jr, A.W. 1984., "Readings In Managing Human Resources". Sixth Edition. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co.
- Cornegy D. 1968., "Group Dynamics and Conflict in Organization : Chicago : Rand McNally.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly Jr., J.H., 1987-a. "Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses. Terjemahan. Edisi Keempat. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gilbert I & Gilbert. OH. 1970 Psychology. McGraw Hill, Co Ltd. London.
- Griffin. AH. 1988. Psychology and Conflict in Human Organization. Singapore : McGraw Hill Book Company Inc.
- Harrel. EF. 1976. Work Meaning and Morale. McGraw-Hill Book Coy. Tokyo Jepang.
- Handoko. E. 1980 "Pemimpin dan Kepemimpinan". Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Harris. 1969 "Kepemimpinan dalam Manajemen : Terjemahan Suatu Pendekatan Perilaku". Jakarta : CV Rajawali.

- Hawthorne E. Philips, E.W. Gorgin, E.F. 1989. in "Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. Fifth Edition. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Koontz, H. O Donnel & F. Wierich 1978 Leavitt, J.L. and Pondy A. H 1989 ., "Human Behavior at Work" : Organizational Behavior. Scott Foresman & Co. Illinois USA.
- Leighstein, F.G.1989. "Managerial Process and Organizational Behavior". Scott, Foresman and Coy, Glenview.
- Luthans, F. 1985. "Organizational Behavior". Fourth Edition. Singapore : McGraw-Hill Book, International Student Edition.
- Melcer, L.M. 1987. "Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern". Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Miner, J.B. 1988. "Organizational Behavior : Performance and Productivity". New York : Random House Business Division.
- Maier, F.T 1987. "Behavioral Science and Work Morale Conflict The Manager Role". La Jola, California University Ass. Inc.
- McGregor, Douglas, 1960. "The Human Side Of Enterprise". New York. McGraw- Hill.
- McGregor D., 1991., "A Diagnostic Approach to Organizational Behavior and Leadership Style". 3rd Edition. Needham Heights, Mass : Allyn and Bacon.
- Melcer, TF, 1988 , "A Theory of Leadership Effectiveness". McGraw-Hill Book Coy.
- Munandar, A.S. 1989. "The Identification Of Potential Middle Managers : A System Approach. Disertasi untuk memperoleh Gelar Doktor Ilmu Psikologi. Tidak Diterbitkan. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Robbins, S.P. 1991., "Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications". Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall.