

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Konflik Karyawan

1. Pengertian Konflik Karyawan

Konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan di antara dua pihak (*Two parties*) yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Konflik antar pribadi dan antar kelompok terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dalam suatu pergaulan sosial. Konflik dapat terjadi antara individu dalam satu kelompok, antara orang dengan pemimpinnya, diantara dua departemen atau lebih dalam satu organisasi, antara personalia staf dan lini dan antara serikat buruh dengan pimpinan (manajer).¹

Konflik merupakan suatu proses yang bermula dari konflik laten (terpendam). Jika tidak diselesaikan, konflik akan berkembang dan membahayakan organisasi. Kemudian, konflik juga merupakan suatu perilaku beroposisi. Artinya, orang yang terlibat konflik akan melakukan hal-hal yang menentang atau menghalangi usaha lawan. konflik adalah suatu hubungan yang selalu terjadi pada setiap manusia selama dia melakukan hubungan. Ada suatu kesepakatan bahwa konflik dilatarbelakangi adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam nilai,

¹ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1005), 229.

tujuan, status, dan budaya. Secara rinci, konflik organisasi adalah situasi terjadinya pertentangan atau ketidaksesuaian anatar dau orang (paling sedikit), atau dua pihak sehingga hubungan terganggu.²

Selain konflik yang terjadi dalam diri seseorang, konflik dapat pula terjadi antar pribadi. Konflik antar pribadi ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa dan tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.³

Untuk mengembangkan perusahaan, perlu memperkuat posisi persaingan perusahaan. Persaingan bisa diperkuat apabila perusahaan mampu menguasai pasar. Penguasaan pasar bisa ditempuh antara lain dengan menekankan harga dibawah harga perusahaan-perusahaan lain. Penekanan harga hanya dimungkinkan kalau bisa menekan harga produksi. Penekanan biaya produksi bisa ditempuh dengan menekan biaya tenaga kerja (upah). Sedangkan karyawan menginginkan agar mereka bisa memperoleh gaji yang tinggi. Inilah perbedaan “*interst*” antara dua pihak yang terlibat dalam hubungan kerja. Karena perbedaan inilah yang terjadi sebab kemungkinan terjadinya konflik. Konflik antara pihak majikan dengan pihak karyawan. Meskipun demikian pertentangan-pertentangan bisa saja terjadi

² Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 325.

³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), 106.

anata para buruh sendiri ataupun para pimpinan sendiri. Bagaimanapun karena banyaknya manusia yang ada di dalam perusahaan kemungkinan pertentangan selalu ada. Karena masing-masing karyawan mempunyai sifat, sikap, keinginan, kepribadian dan minat yang berbeda-beda.⁴

Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih, sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional. Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antar pribadi, ia merupakan bentuk utama konflik yang dihadapi oleh para manajer. Disebabkan oleh karena ia berupa konfrontasi dengan satu orang atau lebih, maka ia juga merupakan hal yang ingin kita hindari.⁵

Konflik organisasi ini sebenarnya adalah konflik antar pribadi dan konflik dalam pribadi yang mengambil tempat dalam suatu organisasi tertentu. Individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak persoalan yang menjadikan mereka konflik. Umumnya konflik tersebut memaksa mereka karena tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Suatu contoh berikut ini, menunjukkan sumber potensi timbulnya konflik.⁶

Manajer menghendaki produksi ditingkatkan, karyawan meminta diberikannya banyak perhatian kepadanya. Pembeli meminta pelayanan secara cepat, manajer-manajer lainnya meminta adanya jadwal

⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 229.

⁵ Winardi, *Manajemen Konflik* (Bandung: CV Mandar Maju, 1994), 10.

⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012), 112.

penudaan, karyawan menolak perubahan tersebut. Buku pedoman menyarankan kalau bekerja sesuai dengan formulanya, tetapi para staf menyatakan buku tersebut tidak bisa dikerjakan. Demikian seterusnya banyak contoh yang terjadi dalam organisasi yang menunjukkan adanya sumber-sumber yang potensial untuk timbulnya konflik.⁷

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa memandang bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Konflik tersebut mungkin tidak membawa “kematian” bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Oleh karena itu, keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manaje organisasi.⁸

Akibat-akibat dari konflik adalah terutama terletak pada kehancuran komunikasi, keterjalinan (*cohesiveness*) serta kerjasama. Bila para anggota organisasi memiliki aktivitas-aktivitas yang saling bergantung, maka pelaksanaan kerja aktivitas-aktivitas ini akan terganggu jika terdapat penurunan kerjasama serta penolakan untuk membagikan informasi yang disebabkan oleh konflik yang parah. Aktivitsa produksi dari setiap kelompok akan terus menurun dengan penghamburan waktu serta energi untuk “memenangkan konflik”. Individu-individu yang terlibat dalam konflik secara tipikal mengalami tekanan (*stress*), frustasi serta kekhawatiran yang pada gilirannya

⁷ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 113.

⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, 322.

menurunkan kepuasan kerja, melemahkan perhatian terhadap pekerjaan/tugas, menciptakan apatis, serta mendorong pada penarikan diri dalam bentuk absensi, atau perindahan kerja. Bila konflik berlebihan, organisasi dapat digerakkan, tidak dapat melakukan tindakan-tindakan bersama dalam menghadapi tantangan lingkungan.⁹

Di pihak lain, tanpa sedikit konflik, organisasi tidak mungkin akan mempertahankan ketegarannya serta menyesuaikan dengan berhasil terhadap lingkungan yang sedang berubah. Penyesuaian memerlukan perubahan-perubahan dalam prosedur-prosedur dan prioritas-prioritas bahkan mungkin terhadap tujuan-tujuan organisasi. Perubahan-perubahan semacam ini menciptakan ketidaknyamanan-ketidanyamanan serta mencakup redistribusi kekuasaan dan status. Konsekuensinya, kebanyakan perubahan biasanya dihindarkan atau ditolak oleh kebanyakan anggota organisasi. Jika tidak ada konflik yang nyata, perubahan-perubahan tidak mungkin terjadi dengan cukup cepat untuk menjamin penyesuaian yang berhasil. Konflik yang terkendali dapat menjadi sumber motivasi penting untuk mengembangkan pembaharuan berbagai metode.¹⁰

Adapun tingkatan-tingkatan konflik adalah sebagai berikut:¹¹

⁹ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, 230.

¹⁰ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, 231.

¹¹ J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), 167.

a. Konflik Intra Perorangan

Diantara konflik-konflik yang penting yang mempengaruhi perilaku di dalam organisasi-organisasi dapat disebut konflik yang hanya berkaitan dengan individu tertentu. Kita menamakan konflik intraperorangan dan salah satu contohnya adalah konflik “orang-peranan”. Mereka seringkali mencakup tekanan-tekanan aktual atau dipersepsi dari tujuan-tujuan yang tidak kompatibel atau ekspektansi-ekspektansi tipe-tipe sebagai berikut:¹²

1) Konflik Pendekatan-pendekatan (*Approach-approach Conflict*)

Konflik demikian meliputi suatu situasi dimana seseorang harus memilih antara dua macam alternatif positif dan yang sama-sama memiliki daya tarik yang sama. Contoh: apabila kita harus memilih antara tindakan menerima sebuah promosi yang sangat dihargai di dalam organisasi yang bersangkutan dan menerima pekerjaan baru yang ditawarkan oleh perusahaan lain.

2) Konflik Menghindari-menghindari (*Avoidance-avoidance Conflict*)

Sebuah situasi yang mengharuskan seseorang memilih antara dua macam alternatif negatif dan yang sama tidak memiliki daya tarik sama sekali. Contoh: apabila kita menghadapi pilihan transfer pekerjaan ke kota lain yang berada pada lokasi

¹² J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), 167.

yang tidak menyenangkan atau diPHK oleh organisasi di mana kita bekerja.

3) Konflik Pendekatan-menghindari (*Approach-avoidance Conflict*)

Konflik ini meliputi sebuah situasi dimana seseorang harus mengambil keputusan sehubungan dengan sebuah alternatif yang memiliki konsekuensi positif maupun negatif yang berkaitan dengannya. Contoh: apabila seseorang diberi tawaran promosi yang menjanjikan gaji lebih besar, tetapi yang juga sekaligus menggantung tanggung jawab yang semakin meningkat dan yang tidak sesuai.

b. Konflik Antar Perorangan

Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional. Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antar pribadi. Ia merupakan bentuk utama konflik yang dihadapi oleh manajer. Disebabkan oleh karena ia berupa konfrontasi dengan satu orang atau lebih, maka ia juga merupakan hal yang ingin kita hindari.¹³

c. Konflik Antar Kelompok

Situasi konflik lain muncul di dalam organisasi, sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait-mengait. Konflik antar kelompok

¹³ Winardi, *Manajemen Konflik* (Bandung: Mandar Maju, 1994), 9.

merupakan hal yang lazim terjadi pada organisasi-organisasi. Ia dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan. Dalam setiap kasus, hubungan-hubungan antar kelompok perlu diatur dengan tepat, guna memelihara kerja sama dan untuk mencapai hasil-hasil konstruktif, dan mencegah timbulnya hasil-hasil destruktif, yang dapat timbul karena adanya konflik-konflik.¹⁴

d. Konflik Antar Keorganisasian

Konflik dapat pula terjadi antara organisasi-organisasi. Konflik demikian paling umum sehubungan dengan persaingan yang mencirikan perusahaan-perusahaan yang melaksanakan usaha bebas. Tetapi, perlu diingat bahwa konflik antar organisasi sesungguhnya merupakan persoalan yang lebih luas. Misalnya, ketiaksesuaian pandangan antara serikat-serikat sekerja dengan organisasi-organisasi yang mempekerjakan anggota-anggota mereka, antara badan-badan pemerintah yang melaksanakan pengawasan dan organisasi-organisasi yang diawasi mereka dan secara lebih umum antara organisasi-organisasi dan pihak lain yang mensuplai mereka dengan bahan-bahan mentah. Dalam setiap situasi, potensi akan konflik mencakup individu-individu yang mewakili organisasi-organisasi total,

¹⁴ Winardi, *Manajemen Konflik*, 10.

bukan subunit atau kelompok-kelompok.¹⁵

Walaupun partisipasi dalam konflik antar keorganisasian kerap kali merupakan wilayah garapan para manajer tingkat lebih tinggi, para manajer tingkat menengah dan para manajer tingkat rendah dapat mewakili organisasi-organisasi mereka dalam hubungan-hubungan dengan pihak lain. Contoh-contoh tipikal dalam kaitan ini adalah hubungan-hubungan seseorang pejabat bidang pembelian dengan pihak rekan hubungan-hubungan seorang pejabat bidang pembelian dengan pihak rekan dan hubungan-hubungan seorang supervisor dengan para wakil serikat sekerja. Konflik-konflik yang muncul perlu diatur sesuai dengan kepentingan organisasi-organisasi yang bersangkutan dan para individu yang terlibat di dalamnya. Apabila hal tersebut dapat dicapai, manfaatnya sangat besar.¹⁶

Para manajer dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi, maksudnya sebagai orang-orang yang terlibat secara aktif di dalam situasi konflik yang berkembang. Mereka seringkali diminta bantuan untuk bertindak sebagai pihak penengah pada konflik-konflik yang dialami pihak lain. Pada kasus apapun juga seorang

¹⁵ J. Winardi, *Motivasi dan Pemativasian dalam Manajemen* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), 169.

¹⁶ J. Winardi, *Motivasi dan Pemativasian dalam Manajemen*, 169.

manajer harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik.¹⁷

Pimpinan dalam konsep manajemen konflik memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi timbulnya konflik atau bahkan lebih jauh menyelesaikan konflik. Karena itu ada hubungan kuat dari seorang pemimpin dalam usaha mempengaruhi menyelesaikan konflik, yaitu membawa konflik dari arah negatif ke arah positif. Namun, jika konsep pimpinan itu salah maka bisa menimbulkan dampak sebaliknya yaitu mampu membuat konflik itu sendiri menjadi lebih besar dan berbahaya.¹⁸

Agar konflik tidak menjadi lebih besar dan berbahaya, maka konflik tersebut perlu di selesaikan, adapun cara untuk menyelesaikannya adalah sebagai berikut:¹⁹

a. *Intergrating (Problem Solving)*

Pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan, dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh kesalahpahaman (*misunderstanding*), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan

¹⁷ Winardi, *Manajemen Konflik* (Bandung: Mandar Maju, 1994), 17

¹⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan*, 202.

¹⁹ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 278.

waktu yang lama dalam penyelesaian masalah²⁰.

b. *Obliging*

Sesorang yang bergaya *obliging* lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smoothing* karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan diantara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerja sama. Adapun kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tiak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.²¹

c. *Dominating*

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian pada kepentingan orang lain, mendorong sesorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Sebaliknya, gaya ini tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak

²⁰ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 278.

²¹ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, 278.

pada minimalnya waktu yang diperlukan. Adapun kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.²²

d. *Avoiding*

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanya menunda konflik yang terjadi. Situasi menang-kalah juga terjadi di sini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat, konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki utang menyelesaikan persoalan tersebut.²³

e. *Compromising*

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take-approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda, tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya,

²² Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 279.

²³ Mia Lasmi Wadiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, 143.

dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Akan tetapi, penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.²⁴

2. Faktor-faktor Penyebab Timbulnya Konflik Karyawan

Adapun faktor-faktor penyebab timbulnya konflik karyawan di dalam sebuah perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi

Tidak ada kelompok yang bisa hidup tanpa komunikasi. Melalui komunikasi, informasi dan gagasan dapat dikirimkan dan saling dipertukarkan. Sebuah gagasan, betapa pun cemerlangnya, tidak akan berguna sebelum ia dikirimkan kepada, dan dipahami oleh, orang lain. Komunikasi yang sempurna, bila memang ada, akan tercipta bila sebuah pemikiran atau gagasan pindahkan sedemikian rupa sehingga pesan yang diterima dan dipersepsikan oleh penerima pesan sama dengan apa yang dimaksud oleh pengirim. Banyak masalah yang muncul dalam sebuah organisasi merupakan akibat langsung dari kegagalan komunikasi. Komunikasi yang salah menjadi penyebab sebagian besar masalah.²⁵

²⁴ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, 279.

²⁵ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua* (Bandung: Alfabeta, 2016), 320.

Kesalah pahaman atau pemaknaan yang berbeda atas pesan yang dikirim disebabkan oleh sejumlah faktor, yang lazim disebut sebagai *hambatan* atas proses komunikasi, berikut ini adalah sejumlah hambatan terhadap komunikasi efektif yang kerap dijumpai, khususnya dalam konteks komunikasi di kantor.²⁶

- 1) *Hambatan Individual*; terjadi karena adanya perbedaan individu, seperti perbedaan pengamatan, pola pikir, usia, emosi, kemampuan, status, atau hambatan psikologis.
- 2) *Hambatan Mekanis*; terjadi karena adanya hambatan pada (1) struktur organisasi, misalnya struktur organisasi tidak teratur, pembagian tugasnya tidak jelas, (2) materi komunikasi, misalnya penyampaian materi tidak jelas karena struktur kalimatnya kurang baik, terlalu panjang, istilah yang digunakan tidak tepat, dan sebagainya.
- 3) *Hambatan Fisik*; terjadi karena (1) pemilihan media/alat komunikasi yang tidak tepat atau alatnya rusak, (2) jarak yang terlalu jauh antara pengirim dan penerima, (3) kondisi lingkungan, misalnya suara bising atau gaduh.
- 4) *Hambatan Sematik*; terjadi karena sebuah kata memiliki arti yang berbeda-beda (lebih dari satu arti),

²⁶ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, 324.

sehingga menimbulkan interpretasi yang berbeda pula.²⁷

b. Persaingan

Persaingan dapat terjadi karena proses interaksi yang di dalamnya penafsiran makna perilaku tidak sesuai dengan maksud dari pihak pertama, yaitu pihak yang melakukan aksi, sehingga menimbulkan ketidakserasian antara kepentingan para pihak yang melakukan interaksi. Karena terjadi situasi yang tidak serasi, untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, pihak yang menjadi penghalang harus dihilangkan. Pada pertentangan atau pertikaian, terdapat usaha untuk menjatuhkan pihak pesaing dengan cara kekerasan. Pertentangan atau pertikaian ini dapat timbul karena persaingan atau kompetisi, sekalipun tidak selalu demikian. Menurut Horton dan Hunt dalam Soleman, fungsi persaingan adalah:

- 1) Membentuk sikap tertentu bagi yang melakukan persaingan.
- 2) Memberikan stimulasi atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan prestasi yang baik.²⁸

c. Sifat-sifat Individu

Kemungkinan terjadi konflik sebagian ditentukan oleh sifat kepribadian masing-masing pihak. Dalam suatu tinjauan riset tawar-menawar (*bargaining*), Perilaku konflik mudah

²⁷ Marwansyah, *Manajemen sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, 324.

²⁸ Mia Lasmi Wardiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, 126.

terjadi bila satu pihak atau kelompok sangat dogmatis dan otoriter serta rendah harga dirinya. Misalnya, andaikan dua orang berselisih, masing-masing orang kaku (*inflexible*) dan tidak mau melihat langkah-langkah ke arah suatu posisi yang mana persetujuan dapat dimungkinkan.²⁹

Kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai dapat juga menopang berkembangnya konflik. Misalnya, para pekerja yang memiliki kebutuhan kuat atas kemandirian mudah terjadi konflik dengan pemimpinnya jika ia merupakan pemimpin yang otoriter yang mengawasi dengan ketat serta sedikit memberikan otonomi. Bila terdapat persaingan di antara anggota organisasi, konflik lebih mudah berkembang jika masing-masing sangat ambisi dan memiliki kebutuhan yang kuat, yang akan dipuaskan dengan “kemenangan”. Terakhir, terdapat kemungkinan terjadi konflik diantara dua orang yang memiliki nilai-nilai sosial, politik, moral atau agama yang berlainan daripada orang yang memiliki nilai-nilai yang sama.³⁰

d. Budaya Organisasi

Kemampuan adaptasi yang tinggi dan rendah mempunyai hubungan kuat dalam mempengaruhi pembentukan intensitas konflik. Adaptasi yang rendah pada budaya organisasi menggambarkan dan melahirkan perbedaan persepsi.

²⁹ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, 235.

³⁰ Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, 236.

Relationship conflict adalah konflik yang terjadi antar hubungan karyawan atau juga terjadi dalam bentuk karyawan dengan pimpinan, dan berbagai bentuk konflik *relationship* lainnya.³¹

Konflik yang tinggi di dalam perusahaan bisa mempengaruhi produktivitas yang dihasilkan, produktivitas yang tinggi juga harus turut didukung oleh kondisi kerja yang kondusif atau jauh dari konflik. Oleh karena itu, bagi seorang manajer di suatu perusahaan perlu memikirkan bentuk pendekatan budaya organisasi yang mampu memperkecil konflik, termasuk dengan memikirkan penerapan manajemen konflik. Dan pemahaman manajemen konflik akan menjadi lebih sempurna jika seseorang paham format budaya organisasi yang berlaku disana. Artinya ilmu dan konsep manajemen konflik harus mengalami masa adaptasi agar terwujud dalam tataran yang representatif, jika tidak maka manajemen konflik yang dimiliki tidak mampu berjalan secara baik dan sesuai harapan.³²

3. Dampak Konflik Karyawan

Akibat (hasil-hasil) positif dari suatu konflik adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat energi kelompok-kelompok atau individu meningkat dengan adanya konflik.

Tingkat energi yang meningkat, dapat terlihat, sewaktu orang-orang berbicara dengan nada lebih keras,

³¹ Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 200.

³² Irham Fahmi, *Manajemen Pengambilan Keputusan*, 200.

mendengar lebih cermat apa yang diucapkan atau bekerja lebih keras. Dua di antara manfaat yang dicapai oleh organisasi-organisasi dari tingkat-tingkat energi yang meningkat adalah:

- a) Output yang meningkat.
 - b) Munculnya ide-ide inovatif untuk melaksanakan tugas-tugas lebih baik.³³
- b. Konflik memberi motivasi.

Konflik memotivasi kelompok-kelompok yang terlibat di dalamnya untuk mengklarifikasi sasaran-sasaran mereka. Hal tersebut menyebabkan ditingkatkannya pemahaman kelompok tentang tujuannya. Kelompok-kelompok sering kali bersikap apatis tentang fungsi khusus mereka, sampai muncul suatu ancaman eksternal. Apabila suatu ancaman menjadi kenyataan, anggota-anggota kelompok mulai secara serius memikirkan tujuan kelompok mereka. Tipe analisis tersebut dapat menyebabkan dicapainya cara-cara yang lebih baik melaksanakan tugas-tugas dan menyebabkan kelompok tersebut menjadi efektif. Konflik dapat pula menyebabkan pembagian kerja yang lebih efisien.³⁴

- c. Merangsang kelompok mempertahankan nilai.

Konflik merangsang kelompok-kelompok untuk mempertahankan nilai-nilai yang dianggap penting oleh mereka.

³³ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 86

³⁴ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, 86

Berbagai macam kelompok memandang diri mereka sebagai pelindung nilai-nilai tertentu. Dalam organisasi tertentu, kelompok pemasaran misalnya sangat menekankan kualitas tinggi, sedangkan kelompok produksilebih menekankan biaya rendah per unit. Walaupun nilai-nilai tersebut kontradiktif, namun upaya menyelesaikan konflik semacam ini mungkin menghasilkan sebuah pemecahan yang dapat menguntungkan seluruh organisasi.³⁵

d. Konflik memotivasi individu.

Individu-individu atau kelompok-kelompok termotivasi untuk mempersatukan informasi yang relevan bagi konflik yang ada. Walaupun informasi demikian terpengaruh oleh persepsi-persepsi subjektif pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, biasanya disajikan informasi tambahan yang dapat berguna untuk menyelesaikan problem yang dihadapi. Andaikata tidak ada konflik, mungkin tidak ada motivasi untuk mengumpulkan informasi tambahan atau mencari cara-cara lain untuk melaksanakan tugas-tugas yang lebih baik.³⁶

e. Konflik meningkatkan efektivitas organisasi.

Konflik dapat meningkatkan efektivitas menyeluruh suatu organisasi karena kelompok-kelompok atau individu-individu dipaksa olehnya untuk

³⁵ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 87

³⁶ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* 87

menyelesaikan diri dengan lingkungan eksternal yang berubah. Konflik bermanfaat untuk menunjukkan kepada semua pihak bahwa lingkungan senantiasa mengalami perubahan dan organisasi yang bersangkutan harus berubah dan mengubah cara-caranya bekerja guna menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut.³⁷

Selain akibat positif, terdapat pula akibat (hasil) negatif dari adanya konflik sebagai berikut.

- a. Terjadi penyusutan komunikasi antara pihak yang berkonflik.

Apabila individu-individu atau kelompok-kelompok saling bentrok, maka gejala yang lazim terlihat adalah bahwa mereka berhenti berbicara satu sama lain. Hal tersebut bersifat sangat disfungsional, karena konflik sering bereskalasi apabila sedikit sekali informasi yang mengalir antarmereka yang terlibat di dalam konflik yang ada.³⁸

- b. Sikap bermusuhan dan pengembangan agresi.

Adalah reaksi tipikal manusia, untuk merasa sikap bermusuhan terhadap seseorang yang menghalangi usaha mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Agresi juga merupakan suatu perilaku umum yang berhubungan dengan sikap bermusuhan. Sekalipun hal tersebut dapat memuaskan kecenderungan orang yang

³⁷ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, 88

³⁸ Moh. Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006),88

bersangkutan untuk menyerang orang yang menghalanginya, dipandang dari sudut organisasi, hal tersebut dianggap merugikan karena ia menyalurkan perilaku ke bidang-bidang yang tidak produktif. Sebagai contoh, apabila ada dua kelompok yang sedang konflik, maka sebagian dari waktu mereka digunakan untuk merancang rencana-rencana guna menghalangi pencapaian tujuan kelompok lain.³⁹

- c. Konformitas berlebihan terhadap tuntutan-tuntutan kelompok.

Anggota-anggota kelompok dapat mencapai konformitas berlebihan terhadap tuntutan-tuntutan kelompok mereka apabila menghadapi sebuah ancaman dari luar. Hal tersebut antara lain mencakup ketaatan buta terhadap pesnafsiran para pemimpin dari kelompok yang menentang dan tidak akan muncul pemikiran untuk memecahkan masalah oleh siapa saja yang ada dalam kelompok yang bersangkutan. Hal ini menyebabkan konflik berkepanjangan dan lebih intensif.⁴⁰

4. Manajemen Konflik Karyawan dalam Islam

Kehadiran seorang pemimpin dalam kehidupan berbisnis merupakan keniscayaan. Islam mendorong umatnya untuk mengatur kehidupan bersama dalam bermasyarakat,

³⁹ Moh. Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* 88

⁴⁰ Moh. Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006),88

berbangsa, dan ebrnegara, serta memotivasi munculnya kepemimpinan berdasarkan kesepakatan masyarakat. Ini biasanya berlaku untuk kepemimpinan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.⁴¹

Sedangkan untuk kepemimpinan bisnis kemunculan seseorang menjadi pemimpin berangkat dari kemampuan intelektual dan pengalamannya sendiri, dan tidak memerlukan dorongan dan pemunculan oleh masyarakat. Masyarakat memandangnya sebagai pemimpin karena kepiawaiannya mengelola bisnis yang ditanganinya. Kepiawaian seorang pengelola bisnis ditunjukan oleh dua indikator utama yaitu kreadibilitas dan kapabilitas (dapat dipercaya dan punya kemampuan).⁴²

Pemimpin sering disebut *khadimul ummah* (pelayanan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayanan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus memikirkan cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, kekuasaan yang dipimpinnya bukan sekedar kekuasaan yang bersifat formalis karena jabatannya, melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah *power* (kekuatan) yang lahir dari kesadaran.⁴³

⁴¹ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 61.

⁴² Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, 61

⁴³ Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), 104.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus menerima dan mendapatkan tauiyah atau kritikan, juga selalu bermusyawarah. Musyawarah dilakukan dengan orang-orang tertentu untuk membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan publik atau yang bersangkutan dengan yang berkepentingan umum dari perusahaan. Musyawarah ini ditujukan untuk saling bertukar pendapat dan pemikiran. Jika musyawarah berjalan dengan baik, para karyawan akan merasa termotivasi karena mereka merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, yang berkaitan dengan perusahaan dan kehidupan mereka. Dengan musyawarah, ada unsur penghargaan yang tersirat dari seorang pemimpin untuk menerima masukan-masukan dari para karyawan. Hal ini berdampak positif mengingat bahwa karyawan adalah manusia yang harus “dimanusiakan”, bukan sekadar robot yang dengan seenaknya dapat diperintahkan apa saja.⁴⁴

وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبِيرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya:

“(Dan juga (bagi) orang-orang yang memenuhi dosa-dosa besar

⁴⁴ Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), 105.

*dan perbuatan-perbuatan keji, dan apabila mereka marah segera memberi maaf, dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan shalat, sedangkan urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka, dan mereka menginfakkan sebagian dari reseki yang Kami berikan kepada mereka.”(Q.S. Asy-Syura (42]:37-38).*⁴⁵

Ayat diatas mengisyaratkan bahwa musyawarah merupakan salah satu sifat dan karakter orang-orang beriman. Musyawarah, apalagi yang menyangkut urusan umat, hendaknya dilakukan dengan orang yang jelas identitasnya dan berakhlak baik agar musyawarah itu menghasilkan sesuatu yang baik. jika musyawarah dengan orang yang tidak jelas identitasnya, apalagi dengan orang yang sering melakukan kedzaliman, jangan harap hasil musyawarah itu akan baik. oleh karena itu, ayat tentang musyawarah ini jangan hanya diambil sepotong, *wa amruhum syura bainahum*, lalu ditempatkan sebagai dalil musyawarah karena ayat ini merupakan kelanjutan dari ayat sebelumnya, yang menjelaskan sifat-sifat kaum muhajirin. Di dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa bahwa kaum muhajirin adalah orang-orang yang menjauhkan diri dari perbuatan-perbuatan dosa dan kejahatan. Bahkan, mereka tidak emosional, selalu memohon ampun kepada

⁴⁵ Departemen Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Jakarta: Bumi Restu, 1976), Surat Asy-Syura:37-38

Allah, menegakkan shalat, dan “mereka bermusyawarah dalam urusan mereka”. Jadi, musyawarah merupakan salah satu bagian saja dari kehidupan orang-orang beriman.⁴⁶

Dengan musyawarah, diharapkan Allah SWT. Akan memberikan jalan keluar bagi masalah-masalah yang dihadapi kaum muslimin. Jadi, sekali lagi, lakukanlah musyawarah, tetapi hanya dengan orang-orang yang jelas identitasnya, akidahnya, dan perilakunya.⁴⁷

5. Penyebab terjadinya Konflik

Pertentangan pendapat oleh Robbins disebut sebagai *the Conflict Paradox*, yaitu pandangan bahwa di satu sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, namun di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisir konflik. Dalam uraian di bawah ini disajikan beberapa penyebab konflik. Ada beberapa penyebab munculnya konflik dalam organisasi, yakni:⁴⁸

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan konflik, terutama dalam hal yang berhubungan dengan kebijakan yang di ambil seorang pemimpin. Kebijakan-kebijakan yang

⁴⁶ Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), 106.

⁴⁷ Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, 107.

⁴⁸ Krismena Tovalini, “Manajemen Konflik: Suatu Peluang Dalam Meningkatkan Produktivitas Dalam Organisasi Publik”, *Jurnal JIPS (Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)* 3, no. 3 (2019): 44.

diambil oleh pemimpin tentu telah dipikirkan secara matang sebab dan akibat serta konstribusinya bagi kemajuan organisasi sebelum diterapkan. Pandangan seorang pemimpin mengenai cara kerja lama tidak efektif bagi kemajuan organisasi bahkan dinilai lamban untuk mencapai tujuan maka cara kerja baru yang dinilai potensial menjadi penting untuk diterapkan. Jadi pemimpin harus bisa mensosialisasikan kepada bawahan sehingga kebijakan-kebijakan yang telah dibuat akan dapat diterima oleh bawahan dan tidak menimbulkan protes dari karyawan yang kurang paham dengan kebijakan tersebut.

b. Konflik pembagian dan pelaksanaan tugas

Persepsi negatif karyawan terhadap pembagian dan proses pelaksanaan tugas ini menjadi dasar munculnya konflik dalam dirinya, dan bisa jadi pada orang lain seprofesi.⁴⁹ Rasa cemburu terhadap orang lain menimbulkan sakit hati dan iri terhadap rekan seprofesi yang dilimpahkan tugas sedikit, sedangkan dirinya diberi tugas yang banyak. Muncul ketidakikhlasan dalam bekerja, dan sikap apatis yang menyebabkan tugas yang menjadi tanggung jawabnya tidak dapat diselesaikan dengan optimal. Disini juga di perlukan perhatian dari atasan dan dari organisasi sendiri, yang mana dalam pembagian tugas setiap karyawan harus

⁴⁹ Krismena Tovalini, “Manajemen Konflik: Suatu Peluang Dalam Meningkatkan Produktivitas Dalam Organisasi Publik”, *Jurnal JIPS (Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)* 3, no. 3 (2019): 44.

seimbang dan sama rata sehingga tidak ada karyawan yang merasa terbebani oleh tugas yang diberikan oleh organisasi.

c. Sistem penggajian

Perbedaan sistem penggajian sering menimbulkan konflik dalam internal organisasi. Ada deskriminasi sistem penggajian antara pekerja laki-laki dan perempuan atas prasangka pekerja perempuan lebih lemah dan kurang produktif dari pekerja laki-laki. Karena perbedaan penggajian tersebut akan menyurutkan semangat kerja dari pekerja perempuan, sehingga pekerjaan dalam organisasi pun kurang berjalan dengan baik.⁵⁰

d. Konflik pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi

Konflik dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi dapat terjadi karena individu memandang dirinya sebagai bagian dari organisasi memiliki rekan seprofesi yang memperoleh perlakuan berbeda darinya. Persepsi untung rugi dalam bekerja menimbulkan konflik dalam bekerjasama dengan orang lain, terlebih lagi bila tidak ada kecocokan dalam sebuah tim. Individu merasa tidak dapat bekerjasama dengan individu lain yang dinilai tidak memiliki kecocokan, atau kemiripan dengannya. Perbedaan pendapat terhadap prioritas kerja menjadi faktor penghalang berkaya, akhirnya

⁵⁰ Krismena Tovalini, "Manajemen Konflik: Suatu Peluang Dalam Meningkatkan Produktivitas Dalam Organisasi Publik", *Jurnal JIPS (Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)* 3, no. 3 (2019);, 45.

memilih untuk tidak melakukan apa-apa, akibatnya organisasi tidak dapat mencapai tujuan.⁵¹

6. Langkah-langkah Manajemen Konflik

Perbedaan-perbedaan tersebut mengakibatkan terjadi konflik. Konflik pada suatu organisasi merupakan hal yang mungkin saja terjadi. Hal ini cukup wajar, mengingat yang menjadi anggota organisasi adalah para manusia yang satu dan lainnya mempunyai banyak perbedaan-perbedaan. Selain perbedaan-perbedaan atas; sifat, tingkah laku, jujur, motivasi, status dan kedudukan kerja, sehingga ada perbedaan kepentingan untuk bisa memahami tentang Konflik, bagaimana konflik itu dikelola, maka dalam hal ini kita perlu membicarakan terlebih dahulu; apa, mengapa terjadi konflik dan bagaimana konflik itu bisa dikelola khususnya organisasi sehingga di satu pihak konflik dirangsang dan diperlukan untuk mendinamisir kemajuan organisasi. Di lain pihak konflik tidak menjelma menjadi penghambat terciptanya kerja sama diantara para anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Justru konflik diharapkan dapat memunculkan kreatifitas di dalam organisasi.⁵²

⁵¹ Krismena Tovalini, "Manajemen Konflik", 45.

⁵² Krismena Tovalini, "Manajemen Konflik: Suatu Peluang Dalam Meningkatkan Produktivitas Dalam Organisasi Publik", *Jurnal JIPS (Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)* 3, no. 3 (2019);, 46.

a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

- 1) Identifikasi masalah tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya.
- 2) Klasifikasi masalah konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetensi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menterjemahkan program-program organisasi.⁵³
- 3) Analisis masalah setelah dilakukan pengelompokan masalah/penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk disesuaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi.

b. Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan manajemen konflik meliputi antara lain:

- 1) Penentuan metode/pendekatan penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pimpinan dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan

⁵³ Krismena Tovalini, "Manajemen Konflik", 46.

pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan diusahakan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok.

- 2) Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik. Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menggantungkan/fungsional dan merugikan atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan.

c. Evaluasi

Keberhasilan manajemen konflik dapat dilihat dari sikap dan perilaku (kinerja) individu atau kelompok karyawan.⁵⁴ Dampak positif dapat dicapai apabila anggota organisasi menunjukkan motivasi kerja, berusaha mencari pemecahan masalah setiap terjadi perbedaan atau pertentangan, mengadakan evaluasi selama proses kegiatan dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, mengadakan perubahan jika terdapat kesalahan dalam prosedur kerja, dan berorientasi pada ujuan/tugas.

⁵⁴ Krismena Tovalini, "Manajemen Konflik: Suatu Peluang Dalam Meningkatkan Produktivitas Dalam Organisasi Publik", *Jurnal JIPS (Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)* 3, no. 3 (2019): 46.

B. Produktivitas Karyawan

1. Pengertian Produktivitas

Produktivitas adalah kemampuan suatu bisnis dalam menghasilkan produk secara kurun waktu yang ditentukan. Kurun waktu biasanya dihitung perkuartal, semester, dan tahunan. Kapasitsa produktivitas juga dilihat dari jumlah unit yang dihasilkan, kecepatan waktu yang mampu dihasilkan, serta kualits produk yang sesuai dengan standar yang disepakati.⁵⁵

Bagi sementara orang, produktivitas mungkin diartikan sebagai memperbesar hasil atau keluaran tenaga kerja, melalui usaha yang lebih besar dan waktu yang lebih banyak, hingga tidak mustahil bahwa produktivitas disamakan dengan memanipulasi untuk keuntungan majikan. Produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak, dan berkualitas baik, dengan usaha yang sama. Dengan demikian produktivitas tenaga kerja adalah efesiensi proses menghasilkan dari sumber daya yang dipergunakan.⁵⁶

Produktivitas bukanlah membuat karyawan bekerja lebih lama atau lebih keras. Peningkatan produktivitas lebih banyak merupakan hasil dari perencanaan yang tepat, dari investasi yang bjaksana, dari teknologi baru, dari teknik yang lebih baik, dari efesiensi yang lebih tinggi. Dengan kata lain, dari pelaksanaan manajemen yang lebih baik. di luar ini, produktivitas tergantung pada

⁵⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Produksi dan Operasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), 80.

⁵⁶ Pandji Anogara, *Psikologi Kerja* (Jakarta: PT Renika Jaya, 2005), 52.

usaha yang penuh kesadaran dari tiap-tiap karyawan. Kesediaan untuk bekerja secara memadai untuk gaji yang memadai.⁵⁷

Telah banyak dikatakan bahwa tujuan umum perusahaan (bisnis) adalah “membuat suatu produk atau jasa dengan biaya yang serendah-rendahnya, menjual dengan harga yang wajar, dan membentuk kebiasaan”. Pada umumnya, suatu sistem produktif adalah proses pengubahan masukan-masukan sumber daya menjadi barang-barang dan jasa-jasa yang lebih berguna. Masukan-masukan ke dalam sistem ini adalah bahan mentah, tenaga kerja, modal, energi dan informasi. Masukan-masukan ini diubah menjadi barang-barang dan/atau jasa-jasa oleh teknologi proses yang merupakan metode atau cara tertentu yang digunakan untuk proses transformasi. Perubahan teknologi akan merubah cara satu masukan digunakan dalam hubungannya dengan masukan yang lain, dan mungkin juga merubah keluaran-keluaran yang diproduksi.⁵⁸

Produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor: (1) *Knowledge*, (2) *Skills*, (3) *Abilities*, (4) *Attitudes*, dan (5) *Behavior*. Dari para pekerja yang ada di dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya. Produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*Ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti performasinya baik,

⁵⁷ Pandji Anogara, *Psikologi Kerja*, 53.

⁵⁸ T. Hani Handoko, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi* (Yogyakarta: BPFE, 2000), 6.

akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.⁵⁹

Pada umumnya bagi manajemen, produktivitas adalah sesuatu yang ada hubungan langsung dengan sasaran-sasaran organisasi, hingga produktivitas adalah kuantitas dan kualitas tertentu diakutkan dengan efesiensi pada tingkat tertentu. Ini adalah arti eksternal dari produktivitas yang klasik. Bagi seorang karyawan mungkin berbeda tolok ukurnya, kuantitas dan kualitas hanyalah tolok ukur terakhir dari produktivitas, dan tidak harus yang terpenting, karena ada tolok-tolok ukur lainnya yang pada saatnya adalah lebih penting, seperti arti dari pekerjaan yang harus dilakukan dalam rangka urutan sebuah proses yang lebih besar.⁶⁰

2. Fungsi Produktivitas

Sasaran perusahaan dalam kegiatan berproduksi adalah menciptakan efesiensi. Efesiensi ini dipengaruhi oleh proporsi dari pemakaian input yang digunakan, produktivitas dari masing-masing input (keterampilan kerja), dan modal yang tersedia. Tingkat efesiensi diukur dari tingkat biaya per unit. Dalam hal ini perusahaan menginginkan tercapainya output tertentu dengan biaya seminimal mungkin. Dengan demikian, antara produksi dan biaya mempunyai hubungan yang erat.⁶¹

⁵⁹ Faustino Cardoso Gomes, *manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2003), 160.

⁶⁰ Pandji Anggara, *Psikologi Kerja* (Jakarta: PT Renika Jaya, 2005), 54.

⁶¹ Nugroho J. Setiadi, *Business Economics And Managerial Decision Making* (Jakarta: Prenada Media, 2015), 115.

Sedangkan yang dimaksud dengan fungsi produksi adalah suatu *schedule* atau tabel atau persamaan matematis yang menggambarkan jumlah output maksimum yang dapat dihasilkan dari satu set faktor produksi tertentu, dan pada tingkat teknologi tertentu. Fungsi produksi ditentukan oleh teknologi yang tersedia. Misalnya tenaga kerja akan lebih produktif bila bekerja dengan alat-alat yang modern dan komputer. Sebaliknya peralatan mesin akan lebih produktif bila dioperasikan oleh tenaga kerja yang cakap (terampil) dan terlatih. Seandainya 14 unit output dihasilkan dari kombinasi 3 tenaga kerja dan 2 unit modal, maka dengan meningkatnya teknologi, kombinasi input yang sama akan dihasilkan output yang lebih besar misalnya 18 unit.⁶²

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Masalah rendahnya produktivitas menjadi fokus perhatian pada hampir semua institusi di Indonesia. Hal ini dapat dari berbagai aspek faktual yang muncul, misalnya: terjadinya pemborosan sumber daya (dan ketidak tercapaian target, baik secara kelompok maupun individual. Masalah produktivitas kerja dalam suatu organisasi merupakan faktor yang penting, terutama bila dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber daya input.⁶³

⁶² Nugroho J. Setiadi, *Business Economic And Managerial Decision Making*, 122.

⁶³ Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2016), 159.

Produktivitas tenaga kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan manusia maupun yang berhubungan dengan lingkungan tempat bekerja, baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (kebijakan pemerintah). Ada tujuh faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu sebagai berikut:⁶⁴

- a. Manusia
Meliputi: kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang kebudayaan dan pendidikan, kemampuan sikap, minat, struktur pekerjaan, keahlian, dan umur.
- b. Modal
Meliputi: Modal tetap (mesin, gedung, alat-alat), teknologi, dan bahan baku.
- c. Metode/proses
Meliputi: Tata ruang tugas, penanganan bahan baku penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi, dan pemeliharaan melalui pencegahan.
- d. Produksi
Meliputi: Kualitas, ruang produksi, struktur campuran, dan spesialisasi produk.
- e. Lingkaran Organisasi (internal)
Meliputi: Organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, konsisi kerja, sisten insentif, kebijakan personalia, dan gaya kepemimpinan.
- f. Lingkungan negara-negara (eksternal)
Meliputi: Kondisi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan politik, dan kebijakan ekonomi pemerintah.

⁶⁴ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 185.

g. Lingkungan internasional (regional)

Meliputi: Kondisi perdagangan dunia, masalah-masalah perdagangan internasional, bantuan internasional, standar tenaga kerja dan teknik internasional.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa perbaikan dalam lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat, dan kecepatan kerja sehingga dapat mencapai produktivitas. Demikian juga, perbaikan bidang pengupahan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan dan tidak kalah pentingnya adalah kemampuan manajemen dalam menggunakan sumber secara maksimal serta menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi atau rendahnya produktivitas kerja pegawai, mengingat peranan manajemen sangat penting untuk meningkatkan produktivitas di perusahaan.⁶⁵

Untuk mewujudkan dan menghasilkan produktivitas yang baik, seorang manajer harus memahami kemampuan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan. Termasuk memahami faktor-faktor yang mampu memberi pengaruh pada kemampuan kapasitas itu sendiri. Karena itu mewujudkan suatu kemampuan produksi yang baik adalah juga dengan memiliki kemampuan merencanakan kapasitas itu sendiri, dan perencanaan kapasitas itu sendiri bukan sesuatu yang sederhana namun penuh dengan kerumitan. Perencanaan kapasitas merupakan

⁶⁵ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 186.

suatu proses yang rumit yang mencakup langkah-langkah di bawah ini:⁶⁶

- a. Menerjemahkan ramalan di atas menjadi kebutuhan kapasitas fisik yang sebenarnya.
- b. Mengembangkan alternatif-alternatif rencana kapasitas untuk memenuhi kebutuhan.
- c. Menganalisis dan membandingkan akibat ekonomis dari masing-masing alternatif rencana.
- d. Mengidentifikasi dan membandingkan risiko dan akibat strategis dari masing-masing alternatif rencana.
- e. Memutuskan rencana yang akan dilaksanakan.

Menurut Paul Mali dikutip dalam Tjuju Yuniarsih dan Suwanto dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa produktivitas kerja merupakan sinergi dari semua faktor yang terbentuk pada empat level yaitu:⁶⁷

- a. Pada level keempat (tertinggi), yang berpengaruh terhadap produktivitas secara langsung adalah efektivitas (*performance*) dan efesiensi (penggunaan sumber-sumber)
- b. Pada level ketiga, terdiri atas keterampilan (*skills*), motivasi, metoda dan biaya
- c. Pada level kedua, terdiri atas kepemimpinan (*leadership*), pengalaman suasana (*climate*), insentif, jadwal kerja

⁶⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Produksi dan Operasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), 82.

⁶⁷ Paul Mali (1978), 56, dikutip dalam Tjuju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 82.

(*schedule*), struktur organisasi, teknologi dan material.

- d. Pada level pertama, terdiri dari kecakapan (*ability*), gaya (*style*), latihan (*training*), pengetahuan (*knowledge*), kondisi fisik, rekan, bentuk tugas, (*job design*), tujuan (*goal*), kebijakan, standar, perlengkapan dan kualitas.

Berdasarkan pandangan-pandangan di atas, pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja dimaknai sebagai sebuah kondisi untuk mengukur tingkat kemampuan dalam menghasilkan produk, baik diukur secara individual, kelompok, maupun organisasi. Produktivitas ditentukan oleh dukungan semua sumberdaya organisasi, yang dapat diukur dari segi efektivitas dan efesiensi. Dalam hal ini, efektivitas dan efesiensi yang difokuskan pada aspek-aspek: 1) hasil akhir (produk nyata) yang dicapai, baik dilihat dari kualitas maupun kuantitasnya; 2) durai atau lamanya waktu yang digunakan untuk mencapai hasil akhir tersebut; 3) penggunaan sumberdaya secara optimal; serta 4) kemampuan beradaptasi dengan permintaan pasar atau pengguna.⁶⁸

4. Faktor Penghambat Produktivitas Karyawan

Pertama, lemahnya koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan sama penting dan setara dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, kesuksesan koordinasi akan menjamin keberhasilan pelaksanaan pekerjaan atau

⁶⁸ Tjuju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 162.

pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila koordinasi tidak dilaksanakan dengan baik, berdampak pada kekacauan. Kekacauan itulah yang menyebabkan lemahnya koordinasi. Koordinasi merupakan pengaturan/penataan bergaam elemen dalam suatu pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Kesuksesan koordinasi akan menciptakan keharmonisan dan keselarasan seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga beban setiap bagian menjadi serasi, selaras, dan seimbang.⁶⁹

Kedua, rendahnya mutu komunikasi. Komunikasi memungkinkan struktur organisasi berkembang dengan memberikan alat-alat kepada individu yang terpisah untuk mengoordinasikan aktivitas mereka sehingga tercapai sasaran bersama. Hal tersebut mengindikasikan bahwa komunikasi berjalan dengan efektif. Apabila komunikasi tidak dilaksanakan secara efektif, sasaran organisasi tidak akan tercapai. Ketidaktercapaian sasaran dalam organisasi itulah yang menjadi indikasi lemahnya komunikasi. Sedangkan kerja kelompok membutuhkan kerja sama yang tinggi jika mengharapkan hasil kerja kelompoknya maksimal. Akan tetapi, hal sepele atau kurangnya sikap profesional salah satu anggota kelompok menyebabkan kerja sama sulit dilakukan.⁷⁰

Ketiga, konflik antar karyawan. Bagi sebagian orang konflik yang terjadi atau dialami akan mempengaruhi menurunnya

⁶⁹ Mia Lasmi Wadiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), 121.

⁷⁰ Mia Lasmi Wadiah, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, 122.

produktivitas kerja, namun bagi sebagian orang lainnya konflik memiliki pengaruh besar dalam menumbuhkan semangat motivasi. Artinya mereka yang mengalami konflik akan mengarahkan konflik itu ke tempat positif, yaitu berusaha memotivasi dirinya untuk lebih baik dari sebelumnya. Konflik dengan berbagai jenis itu telah membuat seseorang mengalami berbagai macam masalah termasuk dari psikologis orang yang bersangkutan. Dampak konflik pada psikologis adalah terjadinya sikap murung, mudah tersinggung, cepat marah, dan tidak menginginkan orang lain peduli pada dirinya secara lebih dalam karena ia menganggap setiap masalah mampu ia selesaikan sendiri. Dan berbagai bentuk psikologis lainnya.⁷¹

5. Upaya Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Organisasi, baik perusahaan maupun pendidikan, saat ini dihadapkan pada tantangan bagaimana meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan sumber daya insani. Peningkatan produktivitas ini sebagaimana telah diuraikan bisa dilakukan dengan mengoptimalkan fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan sumber daya manusia, yang terdiri dari analisis kebutuhan, kemudian bagaimana sistem rekrutmen, seleksi dan

⁷¹ Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2016), 155.

penempatan bisa berjalan efektif, pelatihan dan pengembangan karyawan, baik karyawan baru maupun karyawan lama. Bagi pegawai baru, maka pelatihan diberikan sebagai bekal dalam pelaksanaan tugas mereka, sementara bagi karyawan yang lama, pelatihan dan pengembangan diberikan agar kemampuan yang mereka miliki tidak usang, mengingat perkembangan dan tuntutan perubahan lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat. Langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian dan memberikan kompensasi.⁷²

Selain fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dilakukan secara efektif dan efisien mungkin. Efisiensi merupakan salah satu perusahaan dalam mengelola sumber keuangan, material, proses, peralatan, tenaga kerja maupun biaya secara efektif. secara garis besar, inti setiap bisnis adalah melakukan usaha menggunakan uang dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan dalam bentuk uang. Uang adalah salah satu alat yang digunakan untuk melakukan usaha dan dapat ditransformasikan ke dalam bentuk inventaris, mesin, tepat usaha, dan jasa. Atau dengan kata lain, uang sangat likuid dan mampu mengubah dirinya dalam bentuk apapun untuk menunjang perolehan keuntungan.⁷³

Manajemen sumber daya manusia harus juga harus menciptakan hubungan baik dengan pegawai seperti memberikan motivasi

⁷² Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 235.

⁷³ Fransiscus Xaverius Sadikin, *Tip dan Trik Meningkatkan Efisiensi, Produktivitas, dan Profitabilitas* (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), 157

kerja kepada para pegawai. Para manajer harus mampu mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi oleh para pegawai, sebab setiap orang yang melakukan aktivitas termasuk aktivitas kerja adalah karena adanya motif yang ada dalam dirinya, yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam hal ini para manajer organisasi pendidikan dituntut untuk dapat memberikan motivasi kepada para pegawainya.⁷⁴

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.⁷⁵

Apabila motif-motif individu tersebut terpenuhi, maka secara teoritis itu akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai adalah yang secara kodrati memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, apabila kebutuhannya terpenuhi, maka akan meningkatkan kepuasan kerjanya, dan selanjutnya dapat menunjukkan kinerja dan produktivitas yang tinggi. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga

⁷⁴ Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis*, 235.

⁷⁵ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), 111.

berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.⁷⁶

6. Produktivitas Kerja dalam Islam

Dalam Islam, berusaha dan bekerja berusaha itu menempati posisi dan peranan yang sangat penting. bila seseorang yang tidak bekerja dan berusaha, terlepas dari bentuk dan jenis pekerjaannya, maka akan sangat sulit untuk menjalankan fungsinya sebagai *khalifatullah* dan bisa memakmurkan bumi serta bermanfaat bagi masyarakat. Peran manusia sebagai *khalifatullah* yang membawa *Rahmatan lil alamin* inilah, seorang produsen tentu tidak akan mengabaikan masalah ekternalitas seperti pencemaran.⁷⁷

Bagi islam, memproduksi bukanlah sekedar untuk dikonsumsi sendiri atau dijual di pasar. Islam secara khas menekankan bahwa setiap kegiatan produksi harus pula mewujudkan fungsi sosial. Agar mampu mengemban fungsi sosial seoptimal mungkin, kegiatan produksi harus melampaui surplus untuk mencukupi keperluan konsumtif dan meraih keuntungan finansial, sehingga bisa berkontribusi dalam kehidupan sosial.⁷⁸

Islam mendorong umatnya untuk memproduksi dan menekuni aktivitas ekonomi dalam segala bentuknya seperti pertanian, pengembalaan, berburu, industri, perdagangan, dan bekerja dalam berbagai bidang keahlian. Islam mendorong setiap

⁷⁶ Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis*, 236.

⁷⁷ Yusuf Qardhawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam* (Jakarta: Rabbani Press, 1997), 151

⁷⁸ Yusuf Qardhawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, 151

amal perbuatan yang menghasilkan benda atau pelayanan yang bermanfaat bagi manusia, atau yang memperindah kehidupan mereka dan menjadikannya lebih makmur dan sejahtera. Bahkan Islam memberkati perbuatan duniawi ini dan memberi nilai tambah sebagai ibadah kepada Allah SWT dan jihad di jalan-Nya. Karena amal usaha dan aktivitas ini akan memungkinkan masyarakat melaksanakan risalah Islam., melaksanakan dakwahnya, menjaga dirinya, dan membantunya dalam rangka merealisasi tujuan-tujuannya yang lebih besar. Dengan bekerja setiap individu dapat memenuhi hajat hidupnya. Hajat hidup keluarganya, berbuat baik pada kaum kerabatnya, memberikan pertolongan kepada kaumnya yang membutuhkan, ikut berpartisipasi bagi kemaslahatan umatnya, berinfak di jalan Allah dan menegakkan kalimah-Nya. Ini semua adalah keutamaan-keutamaan yang sangat dijunjung tinggi oleh agama, yang tidak mungkin bisa dilakukan dengan harta. Sementara itu tidak ada jalan untuk mendapatkan harta kecuali dengan usaha dan bekerja.⁷⁹

Seorang muslim itu seharusnya sangat menghayati makna yang difirmankan Allah, yang dengan sangat tegas melarang sikap mubazir karena sesungguhnya kemubaziran itu adalah benar-benar temannya setan. Dengan penghayatan ini, tumbuhlah sikap yang konsekuen dalam bentuk perilaku yang selalu mengarah pada cara kerja yang efisien (hemat energi). Sikap seperti ini merupakan

⁷⁹ Yusuf Qardhawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, 151

modal dasar dalam upaya untuk menjadikan dirinya sebagai manusia yang selalu berorientasi kepada nilai-nilai produktif. Sengan demikian, dia selalu berhitung efisien, artinya selalu membuat perbandingan antara jumlah keluaran (*performance*) dibandingkan dengan energi (waktu tenaga) yang dia keluarkan (produktivitas).⁸⁰

Produktivitas kerja berasal dari kata produktif artinya, segala kegiatan yang menimbulkan kegunaan (*utility*). Jika seseorang bekerja, ada hasilnya, maka dikatakan produktif. Tapi kalau ia menganggur, ia disebut tidak produktif, tidak menambah nilai guna bagi masyarakat. Biasanya orang-orang kreatif, ada-ada saja yang dikerjakan, makin lama ia makin produktif. Orang-orang produktif ini dikatakan memiliki produktivitas kerja tinggi. Produktivitas tidak saja diukur dari kuantitas (jumlah) hasil yang dicapai seseorang tapi juga oleh mutu (kualitas pekerjaan yang semakin baik. makin baik mutu pekerjaannya, maka makin tinggi produktivitas kerjanya. Oleh sebab itu, di dalam Islam, amal seseorang tidak dilihat dan segi jumlahnya, tapi lebih penting mutu dan amal tersebut. Misalnya bersedekah, apakah sedekah itu bermutu baik? artinya tidak diiringi oleh rasa riya atau disertai ucapan-ucapan yang menyakitkan si penerima sedekah. Melakukan shalat, puasa tidak asal saja, tapi harus betul-betul bermutu. Bagaimana supaya bermutu?

⁸⁰ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja islami* (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 129.

Ikutilah tata cara salat, puasa yang benar dan sebagainya.⁸¹

Masalah merupakan sesuatu yang baik dan dapat diterima oleh akal sehat. Diterima akal mengandung arti bahwa akal itu dapat mengetahui dengan jelas kenapa begitu. Setiap perintah Allah dapat di ketahui dan dipahami oleh akal, kepada Allah memerintahkan, yaitu karena mengandung kemaslahatan untuk manusia, baik dijelaskan sendiri alasannya oleh Allah atau tidak.⁸²

Rasulullah sangat menghargai umatnya yang selalu bekerja dan berproduksi dalam rangka memenuhi kebutuhan materiel dan spiritualnya. Ia mendorong umat islam agar rajin bekerja, berangkat pagi-pagi sekali untuk mencari karunia Allah agar dapat memberi dan berbagi nikmat kepada orang lain, tidak meminta-minta, dan agar dapat memenuhi kebutuhan orang-orang yang menjadi tanggung jawab mereka. Dalam hadis riwayat Abu Hurayrah, Nabi bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:

لَا أَنْ يَغْدُو أَحَدُكُمْ فَيَحْطِبَ عَلَى ظَهْرِهِ فَيَصَدَّقَ بِهِ وَ يَسْتَغْنِيَ بِهِ

مَنْ النَّاسِ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ رَجُلًا أَعْطَاهُ أَوْ مَنَعَهُ ذَلِكَ فَإِنَّ الْيَدَ

⁸¹ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Islam* (Bandung: Alfabeta, 2009), 171.

⁸² Mardani, *Ushul Fiqh* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 334.

الْغُلْيَا أَفْضَلُ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ (رواه

مسلم)

Artinya: “Abu Hurayrah r.a., katanya, aku mendengar Rasulullah SAW bersabda, “ Hendaklah seseorang di antara kalian berangkat pagi-pagi sekali mencari kayu bakar, lalu bersedekalah dengannya dan menjaga diri (tidak meminta-minta) dari manusia lebih baik daripada meminta kepada seseorang baik diberi ataupun tidak. Tangan diatas lebih baik daripada tangan dibawah. Mulailah (memberi) kepada orang yang menjadi tanggung jawabmu.” (HR. Muslim)

Hadis di atas menjelaskan tentang beberapa hal terkait dengan aktivitas ekonomi, yaitu: (a) dorongan untuk rajin bekerja dengan berangkat pagi-pagi sekali, (b) dorongan untuk bekerja dan berproduksi, (c) dorongan untuk melakukan distribusi, (d) dorongan untuk hidup kesatria dengan tidak meminta-minta, dan (e) dorongan untuk bertanggung jawab dalam ekonomi keluarga.⁸³

Rasulullah menghendaki keseimbangan antara produksi dan konsumsi, tidak terjadi *israf* (berlebih-lebihan) baik dalam hal produksi maupun konsumsi. Seorang produsen atau konsumen tidak boleh melakukan *israf*, tetapi hendaknya dalam

⁸³ Idri, *Hadis Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 64.

memproduksi atau mengkonsumsi dilakukan dengan moderat. Kegiatan produksi dan konsumsi harus dilakukan secara seimbang sehingga akan terwujud stabilitas ekonomi dalam pemenuhan kebutuhan hidup. Dalam Shahih Muslim diriwayatkan bahwa Rasulullah bersabda:

عَنْ حَكِيمِ ابْنِ حِزَامٍ قَالَ سَأَلْتُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَأَعْطَانِي ثُمَّ سَأَلْتُهُ فَأَعْطَانِي ثُمَّ قَالَ : إِنَّ هَذَا الْمَالَ خَضِرَةٌ حُلُوهٌ فَمَنْ أَخَذَهُ بِطَيْبِ نَفْسٍ بُورِكَ لَهُ فِيهِ وَمَنْ أَخَذَهُ بِإِشْرَافٍ نَفْسٍ لَمْ يُبَارَكْ لَهُ فِيهِ وَكَانَ كَالَّذِي يَأْكُلُ وَلَا يَشْبَعُ وَالْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى (رواه مسلم)

Artinya: “Dari Hakim Ibnu Hazam, katanya: Aku meminta sesuatu kepada Nabi SAW lalu ia memberikannya kepadaku kemudian aku memintanya lagi dan ia memberikan kepadaku, lalu aku minta lagi dan ia memberikannya lagi. Kemudian Nabi bersabda, “Sesungguhnya harta ini hijau (indah) lagi manis. Barang siapa yang mengambilnya dengan jiwa yang baik, maka akan diberkahi dan barang siapa yang mengambilnya dengan jiwa yang

boros, maka tidak akan diberkahi seperti orang yang makan tapi tidak kenyang-kenyang. Tangan di atas lebih baik daripada tangan di bawah.” (HR.Muslim).⁸⁴

Aktivitas produksi dan konsumsi merupakan kegiatan yang sangat berkaitan yang tidak dapat dipisahkan karena satu sama lainnya saling berhubungan dalam sebuah proses kegiatan ekonomi. Oleh karena itu aktivitas ekonomi harus *balance* dengan kegiatan konsumsi. Apabila keduanya tidak *balance* maka akan terjadi ketimpangan dalam kegiatan berekonomi. Hal ini dapat disekripsikan, apabila barang/jasa yang diproduksi itu lebih banyak dari permintaan konsumsi maka akan terjadi ketimpangan ekonomi yaitu berupa penumpukan *output* produksi sehingga terjadi kemubadziran.⁸⁵

Peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekankan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (*do the right thing*) dan meningkatkan keluaran sebsar-besarnya (*do the thing right*). Dengan kata lain, produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efesiensi dan efektivitas kerja secara total. Produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kerja secara total. Produktivitas diartikan sebagai sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Keberadaan produktivitas dapat diukur pada tingkat

⁸⁴ Idri, *Hadis Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 68

⁸⁵ Idri, *Hadis Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, 69.

individual, kelompok maupun organisasi, yang mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan. Produktivitas kerja mencakup sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimal dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini adalah lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sikap seperti ini akan mendorong munculnya suatu kerja yang efektif dan produktif, yang sangat diperlukan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja.⁸⁶

Pengukuran produktivitas kerja meliputi kriteria sebagai berikut:⁸⁷

- a. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.
- c. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dalam tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- d. Kerja sama (*cooperation*), yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan yang lain (sesama anggota organisasi).
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

⁸⁶ Idri, *Hadis Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 318

⁸⁷ Idri, *Hadis Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, 319

- f. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g. Inisiatif (*initiative*), tindakan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- h. Kualitas pribadi (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Tujuan dari peningkatan produktivitas kerja adalah untuk meningkatkan efisiensi materi, meminimalkan biaya perunit produk dan memaksimalkan output perjam mereka. Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan hal yang penting, mengingat manusia yang mengelola modal, sumber alam dan teknologi, sehingga dapat memperoleh keuntungan darinya. Dapat dikatakan bahwa produktivitas kerja manusia dan produktivitas ini dipengaruhi oleh faktor etika kerja, motivasi kerja dan juga faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, tingkat pendidikan, budaya kerja, dan sebagainya. Islam menganjurkan suatu kerja yang produktif sebagai motivasi awal yang harus dimiliki setiap individu. Dalam Al-Qur'an dinyatakan bahwa manusia hendaklah menuntut perimbangan antara kebutuhan rohani dan jasmani, dunia, dan akhirat. Dalam bekerja, manusia harus memperhatikan keberimbangan ini sehingga bisa produktif dalam pengertian yang sesungguhnya.⁸⁸

C. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Krismena Tovalini. Pada tahun 2019 melakukan penelitian yang berjudul *Manajemen Konflik : Suatu Peluang dalam*

⁸⁸ Idri, *Hadis Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 319.

Meningkatkan Produktivitas dalam Organisasi Publik

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi, perusahaan atau lembaga publik pada umumnya dalam mencapai tujuan, banyak dipengaruhi oleh adanya kerja sama yang harmonis diantara para karyawannya, Semakin harmonis kerja sama yang dilakukan para karyawan biasanya semakin tinggi tingkat produktivitas yang dicapai. Konflik merupakan realita hidup, mau tidak mau, suka atau tidak suka, cepat atau lambat pada suatu saat dalam menjalani kehidupannya setiap orang pasti akan menghadapinya. Dalam kehidupan sehari-hari, konflik dapat timbul kapan saja dan dimana saja. Konflik juga bisa dialami oleh siapa saja tidak pandang bulu, orang tua, remaja, anak-anak, pria, wanita, orang terpelajar, orang awam, orang miskin, jutawan atau siapapun yang hidup di tengah pergaulan umum pasti akan menghadapi dan mengalami konflik. Manajemen konflik adalah proses penyelesaian atau penanganan konflik dengan pengelolaan untuk menciptakan suatu solusi menguntungkan dengan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan. Produktivitas kerja adalah hasil kerja secara keseluruhan mencakup kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.⁸⁹

⁸⁹ Krismena Tovalini, "Manajemen Konflik: Suatu Peluang Dalam Meningkatkan Produktivitas Dalam Organisasi Publik", *Jurnal JIPS (Jurnal Ilmiah Pendidikan Scholastic)* 3, no. 3 (2019): 43.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Tovalini yaitu jika penelitian Tovalini adalah penelitian kepustakaan, maka penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Tovalini yaitu sama membahas penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

2. Yuliani Ibrahim, dkk. Pada tahun 2012 melakukan penelitian yang berjudul *Manajemen Konflik dalam Peningkatan Produktivitas di Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa Konflik merupakan suatu hal yang lazim dan tidak dapat dihindari dalam sebuah organisasi. Pandangan sekarang menganggap bahwa konflik tidak hanya merugikan tetapi juga dapat menguntungkan organisasi apabila mampu dikelola sedemikian rupa. Manajemen konflik adalah pemecahan masalah dibawah tekanan dan lingkungan emosional. Tujuan dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Jenis-jenis konflik; (2) Sumber-sumber konflik; (3) Pandangan pimpinan terhadap bentuk konflik; (4) Pendekatan manajemen konflik; dan (5) Produktivitas organisasi di Akademi kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh. Penelitian ini merupakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari direktur , dosen dan staf pada Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh. Hasil penelitian ini meliputi: (1) Pada organisasi AKBID

Muhammadiyah terdapat beberapa jenis konflik seperti konflik dalam diri seseorang, konflik antar individu dan konflik antar kelompok; (2) Sumber konflik dari faktor komunikasi, perbedaan-perbedaan dalam tujuan, interdependensi aktivitas-aktivitas kerja. (3) Bentuk konflik adalah konflik fungsional yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi; (4) Pendekatan dalam manajemen konflik yang dilakukan oleh pimpinan yaitu metode stimulasi konflik (*stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflict*) dan menyelesaikan atau menghilangkan konflik (*resolving and eliminating conflict*). (5) Manajemen Konflik yang diterapkan di AKBID Muhammadiyah merupakan salah satu unsur yang berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.⁹⁰

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ibrahim, dkk yaitu jika penelitian Ibrahim, dkk obyek penelitian di Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh, maka penelitian ini di KSP Intan Sejahtera Demak. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Ibrahim, dkk yaitu sama membahas penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Dwi Irawati. Pada tahun 2017 melakukan penelitian yang berjudul *Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork dalam Organisasi*

⁹⁰ Yuliani Ibrahim, dkk., "Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Produktivitas di Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh", *Jurnal Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala* 1, no. 1 (2012): 70.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa konsep manajemen sumber daya manusia menurut pendekatan strategik mulai menitikberatkan pada kinerja *team work* dalam jaringan kerja (*network*) organisasi yang saling bersinergi, sehingga organisasi akan mampu membentuk, mendukung dan mengarahkan aktivitas anggotanya menuju aktivitas yang strategis. Organisasi perlu untuk berkembang dan bertahan hidup dalam abad informasi yang sangat dinamis, dengan berbagai kemungkinan munculnya konflik yang diakibatkan oleh adanya *diversity* dalam organisasi serta organisasi yang mulai bersifat tanpa batas (*boundaryless organization*). Diperlukan penanganan atas konflik potensial ataupun konflik terbuka yang ada di antara anggota, sehingga konflik tidak menjadi bersifat disfungsional tetapi justru menguntungkan (sebagai sumber inovasi atau kreativitas) organisasi.⁹¹

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Irawati yaitu jika penelitian Irawati adalah meningkatkan kinerja, maka penelitian ini adalah meningkatkan produktivitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Irawati yaitu sama membahas penerapan manajemen konflik.

4. Umi Wahyuni dan Alfi Hasaniyah. Pada tahun 2019 melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Manajemen Konflik*

⁹¹ Dwi Irawati, "Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja *Teamwork* Dalam Organisasi", *Jurnal Manajemen SDM Universitas Muhammadiyah Purworejo* 1, no. 2 (2017): 15.

*terhadap Produktivitas Kerja Karyawan
(Studi Kasus Pada Rumah Jahit K'-Onk
(RJK) di Kabupaten Pamekasan)*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa rumah jahit k'-onk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penjahitan dan pembordiran komputer dan sablon yang mampu memberikan pelayanan bagi masyarakat secara cepat kreatif dan mampu bersaing di daerah pamekasan sehingga menyeluruh di indonesia. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penelitian asosiatif atau hubungan. Jenis data yang digunakan adalah jenis data kuantitatif yang merupakan suatu penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, selain itu dalam penelitian kuantitatif juga ada data berupa informasi kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari sumber lain. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan regresi inier berganda dengan hipotesis uji f dan uji t pada variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Manajemen Konflik internal (X1) dan Manajemen Konflik Eksternal (X2) berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan (Y). Serta yang dominan berpengaruh adalah variabel Manajemen Konflik Internal (X1). Hasil penelitian dengan menggunakan R square dengan nilai 0,687 yang berarti bahwa manajemen konflik memberikan pengaruh sebesar 68,7% terhadap kinerja karyawan dan sisanya (100%

- 68,7% = 31,3%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.⁹²

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Wahyuni dan Hasaniyah yaitu jika penelitian Wahyuni dan Hasaniyah adalah penelitian kuantitatif, maka penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Wahyuni dan Hasaniyah yaitu sama membahas penerapan manajemen konflik untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

5. Choerul Anam. Pada tahun 2015 melakukan penelitian yang berjudul *Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti maka dapat disimpulkan bahwa perilaku buruk yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi akan menghambat komunikasi yang terjadi antar anggotanya. Perilaku buruk yang kerap terjadi disebuah perusahaan adalah memeras, suap, menggertak, menipu, ketidakjujuran, intimidasi, pelanggaran privasi, pelecehan seksual, ancaman, pencurian, diskriminasi, pemberian informasi yang salah. Di departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia terdapat beragam perilaku buruk yang ditemukan, diantaranya adalah agresi

⁹² Ummi Wahyuni dan Alfi Hasaniyah, "Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Jahit K'-Onk (RJK) di Kabupaten Pamekasan", *J-MACC Jurnal of Management and Accounting* 2, no. 1 (2019): 27-28.

kejahatan, penipuan, ketidaksohapan, sabotase dan pencurian. Komunikasi berarti memberikan informasi dan mendistribusikannya kepada para anggota organisasi, jika distribusi tersebut terhambat karena adanya perilaku buruk yang dilakukan oleh seseorang atau salah satu karyawan maka komunikasi yang terjalin menjadi tidak efektif. Dalam jangka panjang komunikasi yang tidak efektif tersebut akan mengakibatkan timbulnya kesalahpahaman penafsiran sehingga menimbulkan prasangka dan akhirnya berujung pada konflik dalam internal perusahaan atau organisasi. Peran manajemen sangat dibutuhkan untuk mengatasi konflik yang terjadi karena dampak dari konflik tersebut akan berimbas pada kinerja dan efektifitas pekerjaan diperusahaan khususnya di PT. Sumi Rubber Indonesia.⁹³

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Anwar yaitu jika penelitian Anwar adalah menciptakan komunikasi, maka penelitian ini adalah meningkatkan produktivitas. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Anwar yaitu sama membahas penerapan manajemen konflik.

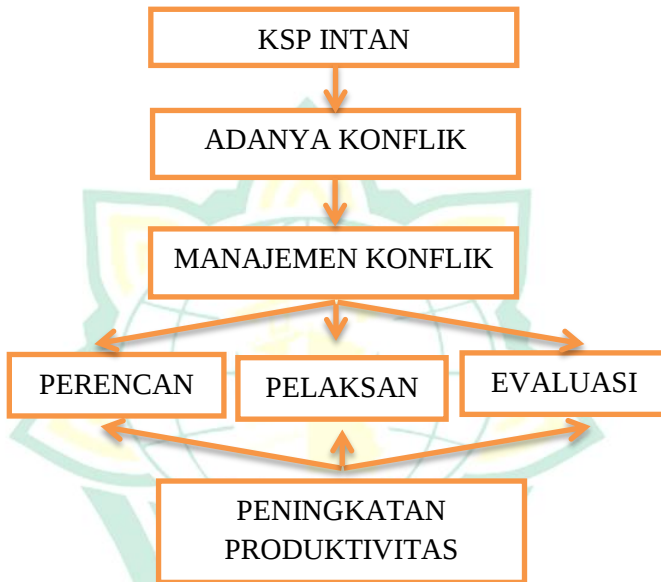
D. Kerangka Berpikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari peneliti secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berpikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan tentang gambaran konflik yang terjadi antar karyawan

⁹³ Choerul Anwar, "Manajemen Konflik Untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia", *Jurnal Interaksi* 4, no. 2 (2015): 148.

maka peneliti menguraikan kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



KSP Intan Sejahtera Demak adalah sebuah lembaga keuangan dan pembiayaan yang mempunyai karyawan sejumlah 10 orang. Dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan, KSP Intan Sejahtera Demak menerapkan sistem kerja individu dan kelompok. Namun, dari sistem kerja tersebut menghasilkan produktivitas yang berbeda. Sistem individu dianggap baik efektif dan efisien karena karyawan yang bekerja dengan target yang di berikan, sedangkan karyawan yang bekerja secara kelompok tidak begitu efektif karena sistem nya tidak menjamin untuk mendapatkan nasabah yang lebih banyak.

Maka dari itu, perusahaan memutuskan semua karyawannya bekerja dengan sistem individu dimana gaji karyawan tersebut

tergantungan dengan hasil dari yang mereka kerjakan. Namun, dari penerapan sistem individu tersebut justru menimbulkan berbagai konflik dan stress kerja yang terjadi pada karyawan. Adapun konflik yang terjadi adalah persaingan karyawan untuk mendapatkan penghasilan atau target nasabah. Persaingan karyawan atau kompetisi kerja yang sebetulnya diperlukan untuk menciptakan semangat kerja tinggi dan tingkat produktivitas karyawan yang baik. Namun, jika dilakukan secara tidak sehat, justru kompetisi akan membuat konflik dan stress karyawan. Berhubungan dengan gaji tentunya setiap karyawan akan melakukan berbagai cara untuk berlomba-lomba dalam mencari nasabah, termasuk dengan yang tidak sehat. Bahkan lebih buruknya para karyawan menjadi sangat individualis dan tidak bisa bekerja dalam tim.

Komunikasi yang buruk juga masih menjadi penyebab utama terjadinya kesalahan pemahaman yang berujung konflik pada karyawan. Upaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan juga dapat membuat karyawannya memiliki sifat individual. Sifat individual menyebabkan seseorang tidak memiliki rasa persaudaraan atau saling membantu sesama karyawan. Kurangnya rasa persaudaraan dapat memicu konflik seperti permusuhan pada karyawan.

Dengan adanya berbagai konflik dan stress kerja yang terjadi pada karyawan akibat dari upaya KSP Intan Sejahtera Demak dalam meningkatkan produktivitas perusahaan karyawan yang dapat berpengaruh positif dan negatif. Konflik yang berpengaruh positif dapat memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik. Namun, konflik yang berpengaruh negatif akan membuat individu mengalami stress kerja dan

merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya, dan apabila ini tidak segera diatasi akan menurunkan kinerja karyawan, kegiatan pekerjaan menjadi terhambat, target yang direncanakan tidak tercapai. Serta suasana hati yang tidak baik membuat karyawan bekerja dengan kurang maksimal sehingga dapat menurunkan produktivitas karyawan tersebut. Maka, pemimpin perusahaan harus segera mengendalikan konflik tersebut agar target yang di tentukan perusahaan dapat tercapai dapat berjalan lancar dan produktivitas produk meningkat sesuai dengan yang diinginkan.

Dalam manage konflik yang terjadi di KSP Intan Sejahtera Demak, pemimpin perusahaan membangun konsep kerja atau strategi yang berbeda untuk menaikkan hasil atau target dengan cara mengatur porsi masing-masing karyawan. Adapun cara untuk manage konflik yang terjadi akibat dari pencapaian target produktivitas, pemimpin perusahaan meminimalkan perbedaan penghasilan dan memberi daya saing masing-masing dengan bonus. Untuk mencegah konflik yang terjadi di perusahaan. Pemimpin perusahaan menerapkan prinsip-prinsip syariah dengan melakukan kegiatan yang baik (Maslahah Mursalah). Dari berbagai konflik karyawan yang telah diselesaikan oleh manajer perusahaan apakah nantinya produktivitas dan target karyawan KSP Intan Sejahtera Demak tersebut akan meningkat atau bahkan menurun pasca adanya konflik tersebut.