

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manusia pada umumnya memiliki kecenderungan untuk menghindari konflik meskipun faktanya semua manusia pasti akan mengalami konflik. Hal ini menjadikan konflik sering dipandang sebagai sumber kegagalan pencapaian tujuan dan terpecahnya organisasi, tetapi jika konflik itu dikelola dengan baik dan tidak dihindari, konflik sebaliknya dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Oleh karena itu menghindari konflik tidak menjadikan sebuah solusi dalam organisasi tetapi yang lebih penting lagi adalah bagaimana mengelola sebuah konflik yang terjadi dalam organisasi (Kholifah, 2019).

Konflik yang dikelola dengan baik dapat memberikan efek positif, sementara konflik yang dibiarkan bisa berdampak pada aktivitas karyawan terlebih pada produktivitas kerja yang menyangkut pada hasil final. Karena suatu aktivitas pekerjaan pegawai di dalam organisasi, tercermin dari *output* yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya (Hulu et al., 2021).

Pada dasarnya konflik bekerja sesuai bagaimana pandangan pengelola konflik tersebut bagaimana konflik itu diarahkan dan diselesaikan, maka dari itu terdapat tiga pandangan mengenai konflik sebagai mana yang diungkapkan Muhyadi dalam Muliati yaitu pertama dalam pandangan aliran tradisional konflik dipandang sebagai sesuatu yang merugikan maka itu konflik harus dicegah dengan menemukan sumbernya untuk kemudian diselesaikan. Kedua yaitu pandangan aliran *behavioral*, memandang konflik sesuatu yang wajar dan alamiah karena tanpa perlu diciptakan konflik akan terjadi dengan sendirinya hal ini menjadikan konflik tidak selamanya merugikan jika dikelola dengan baik, Ketiga yaitu pandangan aliran interaksi yang memandang bahwa konflik harus diciptakan untuk organisasi yang senantiasa tenang atau selalu dalam keadaan damai karena akan cenderung menjadi statis (Muliati, 2016).

Dalam sebuah organisasi seperti Kementerian Agama pastinya terdapat berbagai individu dari bermacam-macam kalangan dan karakter, untuk mencapai tujuan organisasi para anggotanya akan saling berhubungan, saling membantu dan

saling tergantung satu sama lain. Konflik terjadi akibat interaksi tersebut baik individu dengan individu ataupun kelompok, baik itu karyawan dengan atasan ataupun karyawan dengan karyawan. Tujuan manajemen konflik itu sendiri adalah mencapai kinerja organisasi yang optimal dengan cara mengelola konflik, memelihara konflik, menumbuhkan konflik yang dapat diambil fungsi positifnya untuk efektivitas organisasi dan meminimalkan akibat yang dapat merugikan organisasi (Wijayanti et al., 2015).

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja telah banyak dilakukan, seperti dalam penelitian (Asmawatiy et al., 2021) dalam penelitiannya menyatakan konflik kerja memiliki pengaruh yang baik yang ditunjukkan oleh koefisien 0.219 dengan nilai $P=0.024$ yang berarti bahwa konflik kerja yang baik maka produktivitas kerja yang ditampilkan akan semakin baik. Sejalan dengan itu pada penelitian setelahnya yang menunjukkan nilai signifikansi dalam uji T sebesar $Sig0,000>0,05$ dan $F_{hitung} 4,54>$ dari $F_{tabel} 4,29$. Dalam analisisnya menunjukkan jika nilai signifikansi sejumlah 0,000 dan kurang dari 0,05 maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat dinyatakan variabel manajemen konflik berpengaruh pada variabel produktivitas kerja (Mauliya & Suyadi, 2022).

Adapun temuan dari (Adawiah et al., 2022), menjelaskan bahwa konflik harus dikelola secara optimal, pengelolaan tersebut dilakukan untuk mengurangi segala tekanan yang mengganggu produktivitas kerja dengan harapan akan meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Selain itu persaingan sehat harus diciptakan dan dibina guna meningkatkan produktivitas, hal ini seperti menstimulasi konflik pada karyawan dengan menciptakan persaingan yang tidak berbahaya bagi organisasi agar produktivitas kerja karyawan menjadi lebih baik. Selain itu penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mansur et al., 2021), menyatakan bahwa manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, pada dasarnya konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif/baik dan negatif/buruk. Apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik yang sangat fungsional berdampak pada produktivitas organisasi menjadi maksimal. Bila konflik terlalu rendah, produktivitas kerja karyawan dalam

organisasi mengalami stagnansi dan organisasi menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Di satu sisi, jika tingkat konflik terlalu tinggi, maka akan timbul kekacauan, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan suprpto pada hasil penelitiannya mengungkapkan, jika konflik kerja maupun stress kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Jika tingkat konflik dan stres kerja rendah akan meningkatkan tingkat produktivitas kerja. Sebaliknya, jika konflik dan stres kerja tinggi, tingkat produktivitas kerja akan menurun (Suprpto & Nurmaya, 2022).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas terdapat beberapa pembeda pada penelitian ini, penelitian ini hanya menggunakan dua variabel yaitu, manajemen konflik sebagai variabel X dan produktivitas kerja sebagai variabel Y. Cakupan dari topik penelitian ini hanya berfokus pada pengelolaan konflik mulai dari konflik alamiah serta konflik apa saja yang distimulus atau diciptakan oleh Lembaga yang kemudian diungkap bagaimana hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan. Dengan begitu peneliti hanya akan menguji seberapa besar hubungannya variabel X dengan variabel Y. Penelitian ini juga dilakukan pada Kementerian Agama Kabupaten Karawang yang termasuk organisasi dengan tingkat konflik rendah dan kegiatan di dalam organisasinya stabil.

Melalui studi awal yang peneliti lakukan saat magang di Kementerian Agama Kabupaten Karawang konflik yang sering terjadi adalah konflik alamiah atau terjadi dengan sendirinya, yaitu konflik karena berbeda pemahaman, kesalahpahaman komunikasi, perbedaan karakter karyawan serta konflik-konflik alamiah lain yang terjadi dengan sendirinya. Satu bulan setelah magang peneliti melakukan riset pendahuluan yang kedua kalinya, hasil yang ditemukan tetap sama, yaitu konflik yang terjadi adalah konflik alamiah atau terjadi dengan sendiri dan alami tanpa direkayasa. Bekerja di instansi seperti Kementerian Agama terdapat dua kondisi, karyawan bisa selalu sibuk atau terus menerus melakukan pekerjaan selama jam kerja ataupun bisa terjadi keadaan sebaliknya, akan ada saat dimana tidak ada pekerjaan atau situasi tidak melakukan apapun saat jam kerja, hal tersebut

menandakan bahwa Kementerian Agama merupakan organisasi yang senantiasa dalam keadaan damai atau tenang khususnya para karyawannya. Organisasi yang selalu dalam keadaan damai dan tenang bisa menjadi statis atau tidak kreatif, hal demikian akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan karna bisa menurunkan semangat kerja, hasil yang dicapai tetap sama atau tidak terjadi peningkatan serta lebih parahnya menurunkan hasil yang akan dicapai. Seperti yang dikatakan (Muliati 2016), pandangan aliran interaksi memandang bahwa konflik harus diciptakan untuk organisasi yang senantiasa tenang atau selalu dalam keadaan damai karena organisasi akan cenderung menjadi statis.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengambil penelitian yang berjudul “Hubungan Manajemen Konflik dengan Produktivitas Kerja Karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang” dengan urgensi bahwa organisasi atau perusahaan dengan konflik tinggi maupun rendah dapat menekan konflik menjadi suatu yang menguntungkan yang dilandasi dengan ilmu manajemen konflik, selain itu dari penelitian ini peneliti dapat mengetahui manajemen konflik pada organisasi dan hubungannya pada produktivitas karyawan. Mengingat Kementerian Agama merupakan badan yang mengatur lembaga pendidikan Islam maka berkaitan dengan jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas masalah utama dalam penelitian ini yaitu bagaimana hubungan manajemen konflik dengan produktivitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan. Maka peneliti membuat perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen konflik di Kementerian Agama Kabupaten Karawang?
2. Bagaimana produktivitas kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang?

3. Bagaimana hubungan antara manajemen konflik kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan manajemen konflik di Kementerian Agama Kabupaten Karawang.
2. Untuk mendeskripsikan produktivitas kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang.
3. Untuk mendeskripsikan hubungan antara manajemen konflik kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang

D. Manfaat Penelitian

Dari setiap penelitian yang dilakukan dipastikan dapat memberi manfaat baik bagi objek atau peneliti khususnya dan juga bagi seluruh komponen yang terlibat di dalamnya. Dengan dilakukan penelitian mengenai “Hubungan Manajemen Konflik dengan Produktivitas Kerja Karyawan Kementerian Agama Kabupaten Karawang” ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya sebagai berikut:

1. Secara Teoritis
 - a. Menguraikan teori tentang Manajemen Pendidikan khususnya Manajemen Pendidikan Islam.
 - b. Penelitian ini dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran atau ide untuk mengembangkan teori-teori mengenai manajemen konflik serta produktivitas kerja karwawan Kementerian Agama saat ini serta pengaruh diantara keduanya.
2. Secara Praktis

- a. Bagi karyawan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai refleksi untuk peningkatan kinerjanya.
- b. Bagi instansi atau organisasi, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk melakukan pengelolaan konflik dan peningkatan produktivitas

E. Kerangka Berfikir

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir akan menjadi landasan untuk menjelaskan bagaimana Pengelolaan konflik dengan produktivitas karyawan. Untuk itu akan dijelaskan bagaimana kerangka berikut sebagai berikut:

Dalam (Rusdiana 2015), tujuan utama manajemen konflik yaitu untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan, teman sejawat, atasan dan pihak luar. Beberapa perilaku manajemen konflik seperti tawar-menawar dan pemecahan masalah secara integratif, merupakan pendekatan untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain oleh karena bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran pekerjaan.

Dengan adanya konflik, maka dampak yang terjadi terhadap produktivitas organisasi menjadi dua yaitu, dengan terselesaikannya konflik yang termanifestasi, situasi selesai konflik menyebabkan meningkatnya hubungan kerja yang lebih baik, dengan demikian pasca terjadinya konflik akan meningkatkan produktivitas dari organisasi. Sebaliknya bila konflik tidak terselesaikan dengan baik, maka konflik di kemudian hari akan muncul kembali. Dengan kemunculan konflik yang tidak fungsional akan menurunkan produktivitas organisasi. Jika konflik yang ada dalam organisasi bertipe destruktif atau disfungsional, hal ini akan menghambat produktivitas organisasi (Kusworo, 2019).

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dapat dikatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan karyawan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Seperti pendapat Siagian dalam Tsauri, bahwa produktivitas adalah

kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal bahkan mungkin hingga maksimal (Tsauri 2013).

Konflik yang diselesaikan dengan baik akan meningkatkan hubungan kerja yang baik dengan begitu produktivitas organisasi bisa mencapai *output* yang optimal. Produktivitas organisasi bergantung pada manajemen konflik yang dilakukan, semakin banyaknya konflik fungsional menjadi semakin baik hubungan kerja para karyawan begitu juga akan semakin optimal produktivitas organisasinya. Konflik dapat di katakan sebagai indikator dinamika organisasi, oleh karenanya keberadaan konflik tetap diperlukan dan dipertahankan agar selalu pada kondisi yang terkendali. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi manajemen konflik (Variabel X). Berikut indikator yang digunakan untuk mengukur Manajemen Konflik (Kusworo, 2019);

1. Keterbatasan Sumber Daya

Sumber daya yang dimiliki dan dikuasai oleh organisasi khususnya sumber daya material dan keuangan maupun peralatan kerja memiliki keterbatasan, semua kebutuhan dari unit-unit kerja tidak semuanya dapat dipenuhi oleh organisasi sehingga hal yang demikian ini sering menimbulkan adanya persaingan dan pertentangan antarunit kerja untuk memperolehnya guna mewujudkan tujuan organisasi.

2. Komunikasi

Dibidang komunikasi kegagalannya disebabkan dalam proses komunikasi tidak dapat berlangsung dengan baik, pesan yang disampaikan komunikator (manajer) sulit untuk dipahami oleh komunikan (bawahan) karena adanya perbedaan pengetahuan, kebutuhan, tingkat pendidikan, penggunaan bahasa maupun nilai-nilai yang diyakini oleh masing-masing pihak, dalam proses komunikasi tidak dijelaskan atau diulang, peralatan yang digunakan untuk berkomunikasi sudah kedaluwarsa atau sudah rusak, penggunaan bahasa kurang dikuasai oleh pegawai tingkat bawah. Komunikasi terjadi hanya satu arah, seharusnya komunikasi dilakukan secara timbal balik untuk memudahkan pemahamannya. Karakteristik kepemimpinan yang disukai

oleh bawahan ditentukan oleh karakteristik kejiwaan dari sang pemimpin dengan gaya partisipatif.

3. Perbedaan Individu

Masing-masing anggota organisasi mewarisi nilai-nilai berdasarkan latar belakang kehidupannya, di mana sistem nilai tersebut digunakan sebagai pandangan hidup yang sangat diyakini oleh individu dalam bekerja, demikian pula halnya dengan cara individu menafsirkan, mempersepsi sesuatu, maupun memberi tanggapan dalam lingkungan kerja. Hal yang demikian ini akan menimbulkan adanya perbedaan-perbedaan dalam persepsi atau penafsiran.

4. Kebergantungan dalam Bekerja

Saling bergantung dalam pelaksanaan penyelesaian pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau kelompok unit kerja bergantung antar satu dengan yang lainnya untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas, padahal mereka memiliki tujuan serta prioritas yang berbeda. Ketergantungan dapat dalam bidang pembagian persediaan, informasi atau dalam pengarahan, sedangkan setiap individu atau unit kerja dituntut untuk saling berkoordinasi, dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Dengan semakin besarnya perbedaan yang ada (dalam prioritas) maka akan semakin berpeluang untuk menimbulkan terjadinya konflik.

5. Perbedaan dalam Pemberian Imbalan

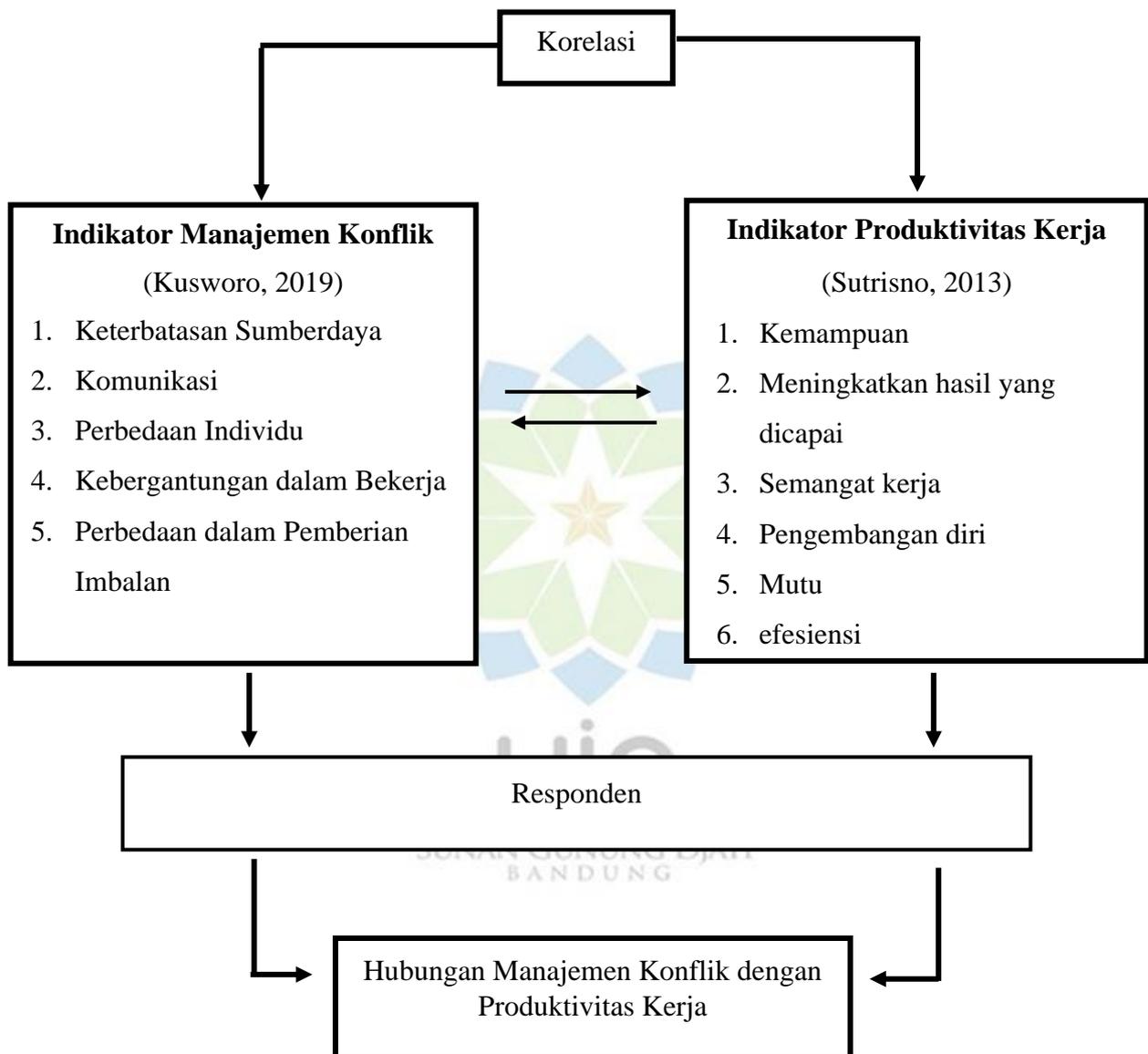
Perbedaan dalam pemberian imbalan dapat menjadikan adanya sumber konflik. Imbalan pada umumnya diberikan oleh organisasi kepada individu berdasarkan pencapaian (prestasi/hasil) kinerjanya. Perbedaan imbalan ini sering menimbulkan konflik. Konflik sering terjadi bila sistem pemberian imbalan dikaitkan dengan kemampuan kinerja masing-masing. Namun, Unit kerja yang disertai tugas menyerahkan imbalan dari organisasi pada umumnya dalam memberikan insentif sering memihak pada unit kerjanya sendiri.

Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini yaitu produktivitas kerja karyawan (Variabel Y). Untuk mencapai tujuan organisasi salah satu caranya yaitu

karyawan harus memiliki produktivitas kerja, dengan begitu diharapkan pekerjaan akan menjadi efektif dan efisien, dengan begitu terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain (Sutrisno, 2013):

1. Kemampuan, yaitu kemampuan karyawan menjadi profesionalisme dalam bekerja. Karyawan dibekali keterampilan untuk menjadi daya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, yaitu bertekad meningkatkan hasil yang dicapai. Upaya ini berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menambah kuantitas hasil dalam bekerja.
3. Semangat kerja, yaitu berusaha untuk lebih baik dari kemarin dan meningkatkan kinerja kerja. Semangat mampu membuat karyawan untuk mengevaluasi dari hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri, yaitu senantiasa dilakukan untuk meningkatkan hasil kerja dengan kemampuan diri yang dimiliki. Melalui langkah pengembangan diri seorang karyawan akan menemukan tantangan dan harapan. Tantangan yang terjadi setiap karyawan akan membuat sebuah motivasi untuk bersaing secara sehat. Begitu harapan akan berdampak untuk memiliki keinginan seorang karyawan meningkatkan kemampuan.
5. Mutu, yaitu berusaha meningkatkan mutu yang baik dan berkualitas dari yang sebelumnya. Meningkatkan mutu bermanfaat untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan dan pengaruhnya produktivitas perusahaan meningkat
6. Efisiensi, yaitu membandingkan sumber daya yang digunakan dengan apa yang dicapainya selama berlangsungnya proses kerja.

Kerangka berpikir dari penelitian hubungan manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Indikator Kerangka Berpikir

F. Hipotesis

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang telah diajukan oleh peneliti, yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian ilmiah, sehingga hipotesis akan dinyatakan ditolak atau diterima” (Sugiyono, 2019). Adapun untuk hipotesis dalam penelitian ini disusun menjadi *Ha* dan *H0* sebagai berikut:

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini ditujukan sebagai acuan untuk melihat seberapa besar hubungan manajemen konflik dengan produktivitas kerja tenaga karyawan pada penelitian sebelumnya. Selain itu penelitian terdahulu menjadi panduan bagi penelitian yang akan dilakukan agar dapat memperoleh data dan temuan yang berbeda sehingga apa yang sebelumnya belum di ungkap bisa terealisasi pada penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja telah banyak dilakukan, berikut diantaranya hasil peneliti yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan:

1. Penelitian dari Andi Adawiah, Mansur dan Sahrul pada tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Soppeng”. Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan analisis regresi linear sederhana yang dilakukan pada penelitian tersebut, Variabel manajemen konflik (X) diperoleh persamaan analisis regresi sebagai berikut : $Y = 44,066 + 0,656 X + e$. Persamaan regresi di atas menunjukkan adanya pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja. Dengan begitu hasil dari penelitian tersebut menyatakan konflik hendaknya dikelola oleh secara optimal dengan mengelola konflik dapat mengurangi tekanan yang mengganggu produktivitas kerja pegawai dan segera mengatasi konflik yang terjadi dengan harapan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai (Adawiah et al., 2022).

2. Penelitian dari Mansur, Andi Rahma Nur Alam dan Evi Sulvionita pada tahun 2021 dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor Cabang Soppeng” PT. Bosowa Berlian Motor Cabang Soppeng diketahui dari tahun ke tahun terjadi fluktuasi peningkatan dan penurunan antara target dan realisasi dari sisi pelatihan dan produktivitas kerja karyawan. Selain itu seringnya terjadi perbedaan pendapat antar karyawan sehingga iklim organisasi kurang kondusif. Berdasarkan Uji T, maka dapat disimpulkan bahwa pada taraf signifikan 0,05 diperoleh hasil t hitung $4,437 > t$ tabel $2,67$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Manajemen konflik terhadap Produktivitas Kerja. besarnya koefisien variabel Manajemen konflik (X_2) dengan tingkat signifikansi $0,0010 < 0,05$ yang berarti setiap peningkatan variabel manajemen konflik sebesar 1%, maka Produktivitas Kerja meningkat $0,459$ dengan asumsi variabel lainnya konstan. Berdasarkan hasil dari penelitian Mansur, diketahui F hitung sebesar $5,069$ lebih besar dari F tabel sebesar $2,67$ maka dapat diambil kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa variabel Pelatihan (X_1) dan Manajemen konflik (X_2) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bosowa Berlian Motor Cabang Soppeng (Mansur et al., 2021).
3. Penelitian dari Trinaga Parama Inta Suprpto dan Ema Nurmaya pada tahun 2022 dengan judul “Konflik dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan”. Penelitian dari Suprpto bertujuan untuk menyelidiki pengaruh dari konflik kerja serta stres kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Dari hasil penelitian Hipotesis 2 (H_2), dapat dilihat bahwa stres kerja memiliki nilai yang signifikan sebesar $0,017 < 0,05$ sedangkan nilai regresi adalah $-0,205$, maka H_2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Kantor Pusat Waroeng Khusus Sambal (SS) Yogyakarta. Artinya, semakin tinggi stres kerja maka akan menyebabkan penurunan produktivitas

kerja, semakin rendah atau rendah produktivitas kerjanya. Konflik kerja merupakan gejala psikologis yang dialami oleh seseorang sehingga dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman di tempat kerja dan hal ini dapat menurunkan produktivitas kerja di perusahaan. Konflik berdampak negatif pada produktivitas kerja, seperti munculnya komunikasi organisasi yang terhambat, kerja sama organisasi terhambat, kegiatan produksi dan distribusi terganggu, hubungan pribadi, munculnya saling curiga dan kesalahpahaman (Suprpto & Nurmaya, 2022).

4. Penelitian dari Anggada Bayu Seta dan Sri Mulyani pada tahun 2021 dengan judul “Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Enigma”. Metode penelitian yang digunakan oleh Seta adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan Persamaan regresi berganda yang terbentuk yaitu $Y = 16,432 + 0,265 X_1 + 0,299 X_2$ Persamaan tersebut memberikan informasi bahwa nilai kinerja yang terbentuk adalah 16,432 dan setiap terjadi peningkatan satu satuan variabel manajemen perubahan mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,265. Selanjutnya, setiap terjadi peningkatan satu satuan variabel manajemen konflik akan dapat mengakibatkan peningkatan nilai kinerja sebesar 0,299. Hasil pengujian hipotesis secara simultan (uji F), diperoleh nilai F hitung sebesar 24,616 lebih besar dari nilai F tabel yaitu 2,69, dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen perubahan, dan manajemen konflik secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada CV. Enigma (Seta & Mulyani, 2021).
5. Penelitian dari Cici Asmawatiy, Evi Khairunnisa dan Misransyah Akos pada tahun 2021 dengan judul “Pengaruh Konflik, Stress, Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja yang Dimediasi oleh Variabel Motivasi”. Penelitian tersebut menguji dan mendemonstrasikan secara empiris Pengaruh Konflik, Stres, dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja dengan Variabel Motivasi yang Dimediasi (Studi Empiris di MTs Se-Kecamatan Simpang Empat Kabupaten Tanah Bumbu). Berdasarkan hasil Uji Smart PLS antara

konflik terhadap produktivitas kerja, ternyata berpengaruh positif dan signifikan. Dimana konflik kerja memiliki pengaruh yang baik yang ditunjukkan oleh koefisien 0.219 dengan nilai $P=0.024$ yang berarti bahwa konflik kerja yang baik maka produktivitas kerja yang ditampilkan guru pada MTs Nurul Hidayah dan MTs Darul Azhar akan semakin baik. Ini dibuktikan dengan indikator X 1.1 yang menyatakan bahwa konflik yang terjadi di lingkungan sekolah membuat guru tertekan dengan koefisien 0.855, meski guru merasa tertekan tetapi guru tetap harus melaksanakan tanggung jawabnya agar pembelajaran tetap terlaksana dengan baik (Asmawatiy et al., 2021).

6. Penelitian dari Odaligoziduhu Halawa dan Emeliano Maria Gusmão de Oliveira pada tahun 2021 dengan judul Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Citra Keluarga Baru. Dari persamaan regresi linear sederhana di atas dapat diuraikan kesimpulan Konstanta (a) menunjukkan bahwa jika variabel bebas yaitu manajemen konflik tidak ada, maka kinerja sebesar 14,096, dan dengan hasil tersebut maka disimpulkan besar kontribusi atau pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 39,06%. Dengan begitu Adanya suatu manajemen konflik dari manajer PT. Citra Keluarga Baru dalam menghadapi dan menyelesaikan setiap konflik dan indikasinya dengan baik, dan Manajemen konflik memiliki kontribusi atau pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Keluarga Baru sebesar 39,06% (Halawa & Oliveira, 2021).
7. Penelitian dari Afina Mauliya dan Suyadi pada tahun 2022 dengan judul Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja “Pendidik di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Ma Sabilunnajah Prambon Sidoarjo)”. penelitian tersebut termasuk dalam jenis penelitian *mix methode* dengan *embedded design*. Adapun dalam dalam uji T menunjukkan nilai signifikansi sebesar $Sig0,000 > 0,05$ dan $F_{hitung} 4,54 >$ dari $F_{tabel} 4,29$. Analisis menunjukkan jika nilai signifikansi sejumlah 0,000 dan kurang dari 0,05 maka H_1 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat dinyatakan variabel

manajemen konflik berpengaruh pada variabel produktivitas kerja (Mauliya & Suyadi, 2022).

8. Penelitian dari Dewi Virgiaswari dan Arisyahidin pada tahun 2022 dengan judul “Hubungan Manajemen Konflik dan Stres Kerja terhadap Kinerja melalui Peran Motivasi sebagai Variabel Intervening”. Dalam penelitian tersebut, Analisis yang sudah tersaji pada variabel manajemen konflik (X1) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y2) pada aparatur Bagian Umum Setda Kabupaten Blitar karena nilai thitung = 4,767 > ttabel 2,026 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sehingga H3 diterima. Hal tersebut memberikan bukti jika manajemen konflik memberikan pengaruh pada kinerja aparatur bagian umum setda Kabupaten Blitar. Hal tersebut menunjukkan jika tingginya manajemen konflik maka akan menaikkan kinerja karyawan, begitu juga ketika manajemen konflik semakin rendah maka akan menurunkan kinerja karyawan, artinya manajemen konflik mampu meningkatkan motivasi sehingga meningkatkan kinerja dan stres kerja hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada bagian umum setda Kabupaten Blitar. (Virgiaswari & Arisyahidin, 2022).
9. Penelitian dari Khairuddin pada tahun 2022 dengan judul “Hubungan Antara Stress Kerja dengan Produktivitas Kerja Pada Karyawan”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan stres kerja memiliki *small effects size* dalam mempengaruhi produktivitas kerja Karyawan, dimana stres kerja memberikan efek yang kecil meskipun dapat diartikan sebagai suatu hal yang signifikan terhadap produktivitas kerja Karyawan. Hal tersebut diakibatkan adanya faktor-faktor lain yang juga dapat memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja seperti Beban kerja, ketidaknyamanan kerja, kelelahan objektif, kelelahan subjektif, penyakit akibat kerja, kecelakaan kerja, kelelahan kerja, target yang terlalu tinggi, tuntutan terhadap peran yang kurang jelas, minimnya waktu, beban kerja yang berlebihan, pesanan yang meningkat dengan tenaga kerja yang sedikit sehingga memaksa karyawan untuk bekerja lembur (Khairuddin, 2022).

10. Penelitian dari Della Asmarani, Ismawati, Budi Susanto dan Mu' Alimin pada tahun 2022 dengan judul "Implementasi Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah MAS Masyithah Jember" Proses terjadinya konflik yang terjadi di MAS Masyithah terjadi karena adanya ketidaksesuaian pemikiran, pendapat antar sesama guru dan murid. Selain itu, perbedaan pendirian dan keyanikan setiap orang dapat menyebabkan terjadinya konflik antar individu. Di dalam realitas sosial tidak ada satu pun individu yang memiliki karakter yang sama sehingga perbedaan pendapat, tujuan, keinginan itulah yang mempengaruhi timbulnya konflik. Konflik tersebut bersumber dari beberapa faktor, diantaranya *miscommunication*, perbedaan karakter kepribadian, perbedaan pemikiran, perbedaan pendapat, perbedaan pengalaman, perbedaan kebudayaan juga bisa akan menimbulkan konflik antar individu maupun kelompok. Dalam sebuah lembaga harus memiliki dan memahami strategi dan fungsi manajemen konflik, karena hal ini harus dilakukan untuk mengelola konflik dengan baik agar tidak menimbulkan dampak negatif, termasuk perpecahan, permusuhan dan persaingan tidak sehat Strategi dalam manajemen konflik dengan menggunakan berbagai bentuk metode pengelolaan konflik seperti Silatur rahmi, Tabayyun, melihat sumber konflik atau mencari kebenaran, Islah yaitu saling menerima. Pendekatan-pendekatan manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah MAS Masyithah Jember selama ini merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas lembaga. (Asmarani et al., 2022).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas terdapat beberapa pembeda pada penelitian ini, penelitian ini hanya menggunakan dua variabel yaitu, manajemen konflik sebagai variabel X dimana variabel manajemen konflik menjadi objek kajian meliputi seperti apa konflik yang terjadi dan seberapa besar pengelolaan konflik di Kementerian Agama Kabupaten Karawang, adapun produktivitas kerja sebagai variabel Y juga menjadi kajian untuk ditelaah seberapa besar produktivitas kerja karyawan dan bagaimana hubungannya dengan manajemen konflik. Cakupan dari topik penelitian ini hanya berfokus pada

hubungan yang dihasilkan dari pengelolaan konflik oleh Instansi yang kemudian diungkap bagaimana besar efeknya bagi produktivitas kerja karyawan di Kementerian Agama Kabupaten Karawang. Penelitian ini juga dilakukan pada Kementerian Agama Kabupaten Karawang yang termasuk organisasi dengan tingkat konflik rendah dan kegiatan di dalam organisasinya stabil.

