

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK INTERNAL
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT.
ASIA FORESTAMA RAYA DI PEKANBARU**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau*



OLEH

TENGGU NURIZA
NPM: 145210137

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU
2019**



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Jalan Kaharudin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan
Telp. (0761) 674674 Fax. (0761) 674834 Pekanbaru-28284

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU

Nama : Tengku Nuriza
NPM : 145210137
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap
Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Asia Forestama
Raya di Pekanbaru

Pembimbing I

(Abd. Ruzak Jer, SE., M.Si)

Pembimbing II

(Yul Effrita, SE., MM)

Mengetahui:

Dekan

(Drs. H. Abrar, M.Si., Ak. CA)

Ketua Prodi Manajemen

(Azmayyah, SE., M.Econ)



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Jalan Kaharudin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan
Telp. (0761) 674674 Fax. (0761) 674834 Pekanbaru-28284

TANDA PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Nama : Tengku Nuriza
Npm : 145300039
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja
Karyawan Pada PT. Asin Forestama Raya di Pekanbaru

Disetujui Oleh:

Tim Penguji:

1. Suyadi, SE., M.Si
2. Susi Suryani, SE., MM
3. Dr. Hamdi Agustian, SE., MM

Mengetahui :

Pembimbing I

(Abd. Razak Jer, SE., M.Si)

Pembimbing II

(Yul Efnita, SE., MM)

Ketua Prodi Manajemen

(Azmanayah, SE., M.Econ)



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Jalan Kaharudin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan
Telp. (0761) 674674 Fax. (0761) 674834 Pekanbaru-28284

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Telah dilaksanakan Bimbingan Skripsi Terhadap:

Nama : Tengku Nurza

Npm : 145240137

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Manajemen S-1

Sponsor : Abd. Razak Jer, SE., M.Si

Co. Sponsor : Yul Efaita, SE., MM

Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas
Kerja Karyawan Pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru

Dengan Perincian Sebagai Berikut:

No.	Tanggal	Catatan		Berita Acara Bimbingan	Paraf	
		Sponsor	Co. Sponsor		Sponsor	Co. Sponsor
1	22/02/2018	√		<ul style="list-style-type: none"> Perbaiki latar belakang masalah Data tentang produksi format penulisan 		
2	03/04/2018	√		<ul style="list-style-type: none"> Lanjutkan PB II ACC Seminar proposal 		
3	18/09/2018	√		<ul style="list-style-type: none"> Acc Outline Pertanyaan Kuesioner Dibuat per item jawaban Lanjut ke PB II 		
4	23/10/2018	√		<ul style="list-style-type: none"> Sama dengan di atas 		
5	21/11/2018	√		<ul style="list-style-type: none"> Abstrak Bab I, II, dan III diperbaiki 		
6	05/03/2019	√		<ul style="list-style-type: none"> Bab V disempurnakan 		
7	12/03/2019	√		<ul style="list-style-type: none"> Perbaiki lagi Acc seminar hasil 		

Perpustakaan Universitas Islam Riau

Dokumen ini adalah Arsip Milik :

No.	Tanggal	Catatan		Berita Acara Bimbingan	Paraf	
		Sponsor	Co. Sponsor		Sponsor	Co. Sponsor
8	10/04/2018		√	• Perbaiki latar belakang masalah		
9	12/04/2018		√	• Perbaiki operasional variabel penelitian • Populasi dan sampel • Sistematika		
10	26/04/2018		√	• Acc semesta proposal		
11	19/09/2018		√	• Perbaiki kuesioner		
12	25/09/2019		√	• Acc kuesioner		
13	28/12/2018		√	• Populasi dan sampel berapa % • Perbaiki sesuai anjuran		
14	04/02/2019		√	• Perbaiki Bab V • Data mengenai hasil penelitian		
15	06/02/2019		√	• Perbaiki sesuai anjuran • Lengkapi lampiran • Data perusahaan • Hasil olahan • Biografi • Foto		
16	07/02/2019		√	• Acc Semesta Hasil		

Pekanbaru, 18 Maret 2019

Wakil Dekan I



DR. Firdaus A. Rahman, SE., M.Si., Ak., CA

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No 113 Marpovan Pekanbaru Telp 647647

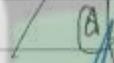
BERITA ACARA SEMINAR HASIL PENELITIAN SKRIPSI

Nama : Tengku Nuriza
 NPM : 145210137
 Program Studi : Manajemen / S1
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru
 Hari/Tanggal : Selasa 26 Maret 2019
 Tempat : Ruang Sidang Fakultas Ekonomi UIR

Dosen Pembimbing

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Abd Razak Jer, SE., M.Si		
2	Yul Efnita, SE., MM		

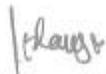
Dosen Pembahas / Penguji

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Suyadi, SE., M.Si		
2	Hj. Susie Suryani, SE., MM		
3	Dr. Hamdi Agustin, SE., MM		

Hasil Seminar : *)

1. Lulus (Total Nilai)
2. Lulus dengan perbaikan (Total Nilai 65 (B))
3. Tidak Lulus (Total Nilai)

Mengetahui
An.Dekan


Dr. Firdaus AR, SE, M.Si, Ak. CA
Wakil Dekan I

Pekanbaru, 26 Maret 2019
Ketua Prodi


Azmansyah, SE, M.Econ

*) Coret yang tidak perlu

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU
Nomor: 1684/Kpts/FE-UIR/2019
TENTANG PENETAPAN DOSEN PENGUJI SKRIPSI MAHASISWA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU

DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang** :
1. Bahwa untuk menyelesaikan studi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau dilaksanakan ujian skripsi/oral komprehensif sebagai tugas akhir dan untuk itu perlu ditetapkan mahasiswa yang telah memenuhi syarat untuk ujian dimaksud serta dosen penguji
 2. Bahwa penetapan mahasiswa yang memenuhi syarat dan penguji mahasiswa yang bersangkutan perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan.

- Mengingat** :
1. Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
 2. Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
 3. Undang-undang RI Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
 4. Peraturan Pemerintah RI Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
 5. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2013.
 6. SK Pimpinan YLPI Daerah Riau Nomor: 006/Skep/YLPI/II/1976 Tentang Peraturan Dasar Universitas Islam Riau.
 7. Surat Keputusan BAN PT Depdiknas RI :
 - a. Nomor : 2806/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Eko. Pembangunan
 - b. Nomor : 2640/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Manajemen
 - c. Nomor : 2635/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Akuntansi S1
 - d. Nomor : 001/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/7/2014 Tentang Akreditasi D.3 Akuntansi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
1. Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang tersebut di bawah ini:

Nama : Tengku Nuriza
 NPM : 145210137
 Jurusan/Jenjang Pended : Manajemen / S1
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru

2. Penguji ujian skripsi/oral komprehensif mahasiswa tersebut terdiri dari:

NO	Nama	Pangkat/Golongan	Bidang Uji	Jabatan
1	Abid Razak Jer, SE., M.Si	Lektor, C/c	Materi	Ketun
2	Yul Elnita, SE., MM	Lektor, C/c	Sistemtika	Sekretaris
3	Suyadi, SE., M.Si	Lektor Kepala, D/a	Methodologi	Anggota
4	Hj. Susie Suryani, SE., MM	Lektor, C/c	Penyajian	Anggota
5	Dr. Dra. Hj. Eka Nuraini R, M.Si	Lektor Kepala, D/a	Bahasa	Anggota
6	Syaifulloh, SE., M.Si	Asisten Ahli, C/b	-	Saksi I
7			-	Saksi II
8			-	Notulen

3. Laporan hasil ujian serta berita acara telah disampaikan kepada pimpinan Universitas Islam Riau secepat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah ujian dilaksanakan.
 4. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan akan segera diperbaiki sebagaimana mestinya.
- Kutipan : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Ditetapkan di : Pekanbaru
 Pada Tanggal : 27 Maret 2019
 Dekan

Des. Abrari, M.Si, Ak., CA

Tembusan : Disampaikan pada :

1. Yth : Bapak Koordinator Kopertis Wilayah X di Padang
2. Yth : Bapak Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
3. Yth : Sdr. Kepala Biro Keuangan UIR di Pekanbaru
4. Yth : Sdr. Kepala BAAK UIR di Pekanbaru

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI / MEJA HIJAU

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau No: 1684/Kpts/FE-UIR/2019, Tanggal 23 Maret 2019, Maka pada Hari Selasa 26 Maret 2019 dilaksanakan Ujian Oral Komprehensif/Meja Hijau Program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau pada Program Studi Manajemen S1 Tahun Akademis 2018/2019.

1. Nama	: Tongka Nurza
2. NPM	: 145210137
3. Program Studi	: Manajemen S1
4. Judul skripsi	: Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru
5. Tanggal ujian	: 26 Maret 2019
6. Waktu ujian	: 60 menit.
7. Tempat ujian	: Ruang sidang meja hijau Fekon UIR
8. Lulus Yudicium/Nilai	: B (67,75)
9. Keterangan lain	: Aman dan lancar.

PANITIA UJIAN

Ketua

J. Laigo
Dr. Firdaus AR, SE, M.Si, Ak.CA
Wakil Dekan bid. Akademis

Sekretaris

Azminsyah
Azminsyah, SE, M.Econ
Ketua Prodi Mgt S1

Dosen penguji :

1. Abd Razak Jer, SE., M.Si
2. Yul Efnita, SE., MM
3. Suyadi, SE., M.Si
4. Hj. Susie Suryani, SE., MM
5. Dr. Dra. Hj. Eka Nuraini R, M.Si

Saksi

1. Synefullah, SE., M.Si

Pekanbaru 26 Maret 2019

Mengetahui
Dekan,

H. Abrar
Drs. H. Abrar, M.Si, Ak.CA

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI

Alamat : Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL

Nama : Tengku Nuriza
NPM : 145210137
Judul Proposal : Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Asin Forestama Raya (AFR) di Pekanbaru
Pembimbing : 1. Abd Razak Jer, SE., M.Si
2. Yul Hafiza, SE., MM
Hari/Tanggal Seminar : Senin 11 Mei 2018

Hasil Seminar dirumuskan sebagai berikut :

1. Judul : Disetujui dirubah/perlu diseminarkan *)
2. Permasalahan : Jelas/masih kabur/perlu dirumuskan kembali *)
3. Tujuan Penelitian : Jelas/mengambang/perlu diperbaiki *)
4. Hipotesa : Cukup tajam/perlu dipertajam/di perbaiki *)
5. Variabel yang diteliti : Jelas/Kurang jelas *)
6. Alat yang dipakai : Cocok/belum cocok/kurang *)
7. Populasi dan sampel : Jelas/tidak jelas *)
8. Cara pengambilan sampel : Jelas/tidak jelas *)
9. Sumber data : Jelas/tidak jelas *)
10. Cara memperoleh data : Jelas/tidak jelas *)
11. Teknik pengolahan data : Jelas/tidak jelas *)
12. Daftar kepustakaan : Cukup/belum cukup mendukung pemecahan masalah Penelitian *)
13. Teknik penyusunan laporan : Telah sudah/belum memenuhi syarat *)
14. Kesimpulan tim seminar : Perlu/tidak perlu diseminarkan kembali *)

Demikianlah keputusan tim yang terdiri dari :

No	Nama	Jabatan pada Seminar	Tanda Tangan
1.	Abd Razak Jer, SE., M.Si		
2.	Azmansyah, SE., M.Econ		
3.	Dr.Drs.Syamri Syamsuddin, M.Si		
4.	Ramzi Durin, SH., MH		
5.	Hafidzah Nurjannah, SE., M.Sc		
6.	Raja Ria Yusnita, SE., ME		

*Coret yang tidak perlu

Mengetahui
An.Dekan Bidang Akademis



DR. ERHAN AR, SE, M.SIAK, CA

Pekanbaru, 11 Mei 2018
Sekretaris,

Azmansyah, SE., M.Econ

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU
Nomor: 076/Kpts/FE-UIR/2018
TENTANG PENUNJUKAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA SI
Bismillahirrohmanirrohim
DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Menimbang: 1. Surat penetapan Ketua Jurusan / Program Studi Manajemen tanggal 06 Februari 2018 tentang penunjukan Dosen Pembimbing skripsi mahasiswa.
 2. Bahwa dalam membantu mahasiswa untuk menyusun skripsi sehingga Mendapat hasil yang baik perlu ditunjuk Dosen Pembimbing yang Akan memberikan bimbingan sepenuhnya terhadap mahasiswa tersebut.

Mengingat: 1. Surat Mendikbud RI:
 a. Nomor: 0880/U/1997 c. Nomor: 0378/U/1986
 b. Nomor: 0213/0/1987 d. Nomor: 0387/U/1987
 2. Surat Keputusan BAN-PT/Depdiknas RI tentang Akreditasi Eko. Pembinaan
 a. Nomor : 192/SK/BAN-PT/Ak.XV/S/IX/2013 tentang Akreditasi Manajemen
 b. Nomor : 197/SK/BAN-PT/Ak.XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Manajemen
 c. Nomor : 197/SK/BAN-PT/Ak.XVI/S/IX/2013, tentang Akreditasi Akuntansi S1
 d. Nomor : 001/SK/BAN-PT/Akred/Dpl-III/2014 Tentang Akreditasi D3 Akuntansi
 3. Surat Keputusan YLPI Daerah Riau
 a. Nomor: 66/Skep/YLPI/II/1987
 b. Nomor: 10/Skep/YLPI/IV/1987
 4. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2013
 5. Surat Edaran Rektor Universitas Islam Riau tanggal 10 Maret 1987
 a. Nomor: 510/A-UIR/4-1987

MEMUTUSKAN

Menetapkan: 1. Mengangkat Saudara-saudara yang tersebut namanya di bawah ini sebagai pembimbing dalam penyusunan skripsi yaitu:

No	Nama	Jabatan/Golongan	Keterangan
1	Abd Razak Jer, SE., M.Si	Lektor, C/c	Pembimbing I
2	Yul Efrita, SE., MM	Lektor, C/c	Pembimbing II

2. Mahasiswa yang dibimbing adalah:
 Nama : Tengku Nuriza
 N P M : 145210137
 Jinas/Jenjang Pendid. : Manajemen / S1
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Aka Forestama Raya (AFR) Di Pekanbaru.
3. Tugas pembimbing adalah berdasarkan Keputusan Surat Keputusan Rektor Universitas Islam Riau Nomor: 52/UJR/Kpts/1989 tentang pedoman penyusunan skripsi mahasiswa di lingkungan Universitas Islam Riau.
 4. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya memperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal.
 5. Kepada pembimbing diberikan honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
 6. Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini segera akan ditinjau kembali.
 Kutipan: Diampalkan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan menurut semestinya.

Ditetapkan di: Pekanbaru
 Pada Tanggal: 7 Februari 2018
 Dekan
 Drs. Syahrar, M.Si, Ak., CA

Tembusan : Disampaikan pada:
 1. Yth : Bapak Rektor Universitas Islam Riau
 2. Yth : Sdr. Kepala Biro Kesanggun UIR di Pekanbaru.

PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan :

1. Karya tulis ini skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Akademik Sarjana, baik di Universitas Islam Riau maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak manapun, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya tulis atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah dengan disebutkan nama pengarah dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi Akademik berupa pencabutan yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Pekanbaru, 10 April 2019

Yang Membuat Pernyataan,



Tengku Nuriza

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP AND INTERNAL CONFLICT ON THE EMPLOYEES WORK PRODUCTIVITY OF PT. ASIA FORESTAMA RAYA IN PEKANBARU

By

TENGGU NURIZA

NPM : 145210137

This study aims to determine and analyze the effect of variable leadership and internal conflict partially and simultaneously on employees work productivity of PT. Asia Forestama Raya in Pekanbaru. In this study, population is all of PT. Asia Forestama Raya employees and 37 employees were sampled using purposive sampling. Data analysis used in this research is descriptive analysis and quantitative analysis by using multiple linear regression with SPSS 17,0 version program. Based on the F test analysis result, the significance value of leadership and internal conflict on the employees work productivity is 0,000 which means simultaneously significantly influence employees work productivity of PT. Asia Forestama Raya in Pekanbaru. In reference to the result of t test analysis on leadership is 0,000 and internal conflict is 0,705. It means partially leadership has a greater influence on employees work productivity, but internal conflict has a smaller effect. The result of R² test analysis is 0,653. It means 65,3 % of the variation in employee work productivity can be explained by variations of both independent leadership variables and internal conflict.

Kata Kunci : *Leadership, Internal conflict and work productivity*

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK INTERNAL TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. ASIA FORESTAMA RAYA DI PEKANBARU

Oleh

TENGGU NURIZA

NPM : 145210137

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan dan konflik internal secara parsial dan simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru. Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru dan 37 karyawan dijadikan sampel menggunakan purposive sampling. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 17,0. Berdasarkan hasil analisis uji F, nilai signifikansi kepemimpinan dan konflik internal pada produktivitas kerja karyawan adalah 0,000 yang berarti secara simultan berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru. Berdasarkan hasil analisis uji t kepemimpinan 0,000 dan konflik internal yaitu 0,705. Artinya, secara parsial kepemimpinan berpengaruh lebih besar terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru sedangkan konflik internal berpengaruh lebih kecil. Hasil uji R^2 sebesar 0,653 hal ini berarti 65,3% variasi produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen kepemimpinan dan konflik internal.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Konflik Internal dan Produktivitas Kerja*

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan memanjatkan syukur alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas rahmaat dan hidayahnya yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan serta limpahannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru”** yang merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan masukan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini diucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Drs. Abrar, M. Si, Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
2. Bapak Azmansyah, SE., M.Econ. Selaku ketua prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau.
3. Bapak Abd Razak Jer, SE.,M.Si. Selaku pembimbing I dalam penelitian ini yang telah banyak meluangkan waktunya, serta dengan ikhlas memberikan bimbingan, petunjuk, dan pengarahan kepada penulis.

4. Ibu Yul Efnita, SE.,MM. selaku pembimbing II yang banyak meluangkan waktunya demi kelancaran dan selesainya skripsi ini.
5. Bapak dan ibu Dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau terima kasih atas semua ilmu dan pengetahuan yang diberikan kepada penulis.
6. Kedua orang tua tercinta Ayahanda Tengku Ishak dan Ibunda Tengku Nuraisyah yang telah banyak mengorbankan, meneteskan air mata dalam doanya dan menyucurkan keringat dalam usahanya, agar penulis dapat melanjutkan pendidikan dan meraih cita-cita sebagai anak yang berguna dan berbakti kepada agama dan orang tua, terima kasih juga kepada seluruh keluarga yang selalu memberikan doa dan dukungan baik moril maupun materil kepada penulis dalam menyelesaikan pembuatan skripsi ini.
7. Seluruh karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru, terima kasih banyak atas waktu dan bantuannya yang sangat berharga bagi penulis saat penelitian ini.
8. Dan ucapan terima kasih buat sahabatku, Mutia Rizki, Khairunnisa, Antalia Riska, Umi Umroh, Nuriyah. Bantuan dan support kalian berarti.

Akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan, walaupun skripsi ini tidak sempurna namun semoga dapat memberi manfaat semua pihak yang membutuhkan.

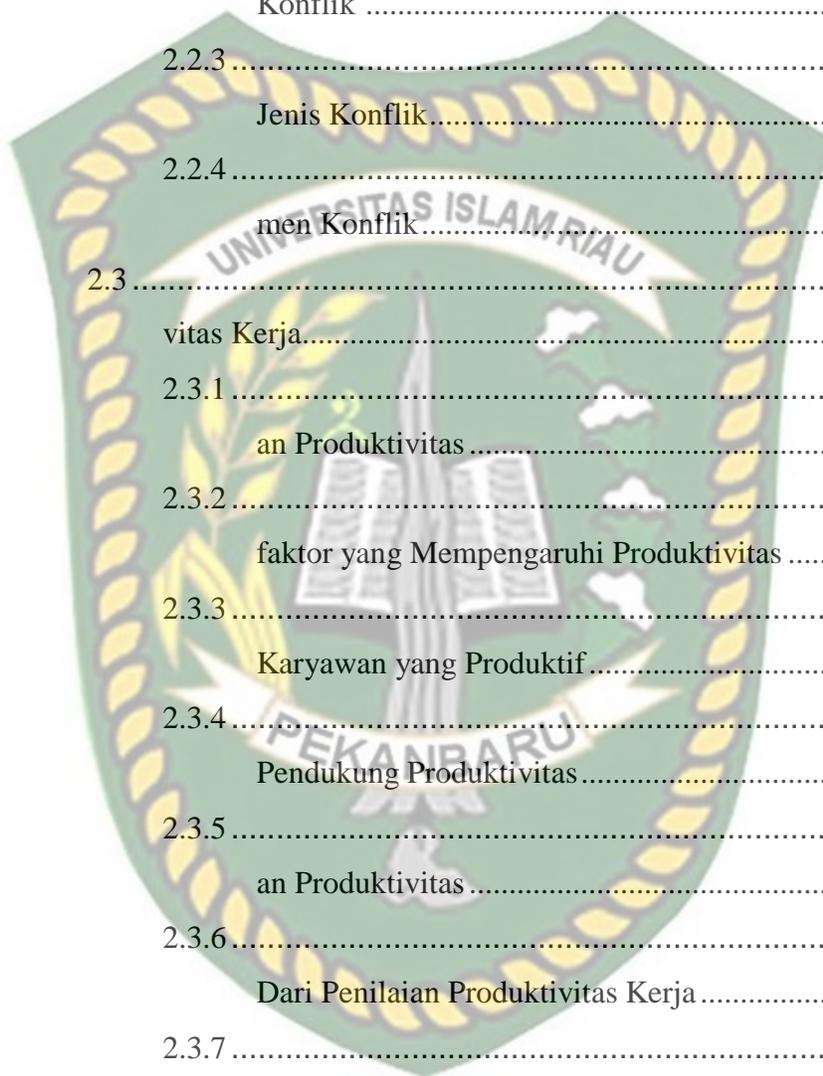
Pekanbaru, April 2010

Penulis
TENGGU NURIZA

DAFTAR ISI

ABSTRAK		
KATA PENGANTAR		i
DAFTAR ISI		iii
DAFTAR TABEL		vi
DAFTAR GAMBAR		ix
BAB I. PENDAHULUAN		
1.1	Latar Belakang Masalah	1
1.2	Perumusan Masalah	7
1.3	Tujuan Penelitian	7
1.4	Manfaat Penelitian	8
1.5	Sistematika Penelitian	8
BAB 11. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS		
2.1	Kepemimpinan	10
2.1.1	Pengertian Kepemimpinan	10
2.1.2	Gaya Kepemimpinan	14
2.1.3	Fungsi Kepemimpinan	17
2.1.4	Teknik Kepemimpinan	19
2.2	Konflik Internal	23

2.2.1	Pengerti	
	an Konflik	23
2.2.2	Tipe	
	Konflik	23
2.2.3	Jenis-	
	Jenis Konflik	24
2.2.4	Manaje	
	men Konflik	26
2.3	Produkti	
	vitas Kerja	28
2.3.1	Pengerti	
	an Produktivitas	28
2.3.2	Faktor-	
	faktor yang Mempengaruhi Produktivitas	29
2.3.3	Ciri-Ciri	
	Karyawan yang Produktif	30
2.3.4	Sarana	
	Pendukung Produktivitas	30
2.3.5	Pengukur	
	an Produktivitas	31
2.3.6	Manfaat	
	Dari Penilaian Produktivitas Kerja	33
2.3.7	Pengaruh	
	Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap		
	Produktivitas Kerja	33
2.4	Penelitia	
	n Terdahulu	36
2.5	Kerangk	
	a Berfikir	37



2.6	Hipotesis	38
2.7	Variabel Penelitian	38

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1	Lokasi Penelitian	39
3.2	Oprasion al Variabel Penelitian	39
3.3	Populasi dan Sampel	41
3.3.1	Populasi	41
3.3.2	Sampel	41
3.4	Jenis dan Sumber Data	42
3.5	Teknik pengumpulan Data	42
3.6	Analisis Data	43

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1	Sejarah Singkat	49
4.2	Visi dan Misi	50
4.2.1	Visi	50
4.2.2	Misi	50
4.3	Produksi Perusahaan	51

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1	Identitas Responden	56
-----	---------------------	----

5.1.1	Jenis Kelamin	56
5.1.2 Tingkat Umur	57
5.1.3	Tingkat Pendidikan.....	58
5.1.4	Masa Kerja	59
5.2	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	60
5.2.1	Uji Validitas	60
5.2.2	Uji Reliabilitas.....	62
5.3	Analisis Kepemimpinan	81
5.4	Analisis Konflik Internal	90
5.5	Analisis Produktivitas Kerja.....	88
5.6	Analisis Regresi Linear Berganda	100
5.7	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	101
5.8	Uji Hipotesis.....	102
5.8.1	Hasil Uji F	102
5.8.2	Hasil Uji t.....	103
5.9	Pembahasan.....	103
5.9.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas... ..	105
5.9.2	Pengaruh Konflik Internal Terhadap Produktivitas.. ..	105

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	107
6.2	Saran	107

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan PT, Asia Forestama Raya Pekanbaru tahun 2013-2017 dan Bagian –bagiannya dari Tahun	4
Tabel 1.2	Tabel Produksi Bulanan Tahun 2017	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1	Operasional Variabel	39
Tabel 5.1	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 5.2	Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Umur.....	57
Tabel 5.3	Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	58
Tabel 5.4	Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja	59
Tabel 5.5	Uji Validitas Kepemimpinan	60
Tabel 5.6	Uji Validitas Konflik Internal.....	61
Tabel 5.7	Uji Validitas Produktifitas	61
Tabel 5.8	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	62
Tabel 5.9	Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Dalam Bekerja .	64
Tabel 5.10	Tanggapan Responden Tentang Kepribadian Dalam Melakukan Pekerjaan	65
Tabel 5.11	Tanggapan Responden Tentang Pengalaman Dalam Bekerja..	66
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Tentang Intelektual Dalam Bekerja	68
Tabel 5.13	Tanggapan Respondden Tentang Lingkungan Kerja	69
Tabel 5.14	Tanggapan Responden Tentang Rumusan Visi Misi	70
Tabel 5.15	Tanggapan Responden Tentang Kualitas Visi Misi	71
Tabel 5.16	Tanggapan Responden Tentang Ketegasan.....	72
Tabel 5.17	Tanggapan Responden Tentang Kualitas Ketegasan	74

Tabel 5.18	Tanggapan Responden Tentang Memberikan Reward dan Sanksi	75
Tabel 5.19	Tanggapan Responden Tentang Memberikan Delegasi	76
Tabel 5.20	Tanggapan Responden Tentang Pembagian Tugas	77
Tabel 5.21	Tanggapan Responden Tentang Penempatan Tugas	78
Tabel 5.22	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kepemimpinan.	79
Tabel 5.23	Tanggapan Responden Tentang Tujuan Individu Dalam Bekerja	82
Tabel 5.24	Tanggapan Responden Tentang Emosional Dalam Bekerja	83
Tabel 5.25	Tanggapan Responden Tentang Latar Belakang yang Berbeda	85
Tabel 5.26	Tanggapan Responden Tentang Perbedaan Persepsi	86
Tabel 5.27	Tanggapan Responden Tentang Hubungan Ketergantungan ...	87
Tabel 5.28	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Konflik Internal	88
Tabel 5.29	Tanggapan Responden Tentang Kualitas Hasil Kerja	91
Tabel 5.30	Tanggapan Responden Tentang Kuantitas Hasil Kerja	92
Tabel 5.31	Tanggapan Responden Tentang Efisiensi Waktu Dalam Proses Produksi	93
Tabel 5.32	Tanggapan Responden Tentang Penggunaan Tenaga Mesin Dalam Proses Produksi	94
Tabel 5.33	Tanggapan Responden Tentang Sikap Kerja	95
Tabel 5.34	Tanggapan Responden Tentang Tingkat Keterampilan	96
Tabel 5.35	Tanggapan Responden Tentang Efisiensi Tenaga Kerja	97
Tabel 5.36	Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Produktivitas ...	98
Tabel 5.37	Hasil Uji Regresi Linier Berganda	100
Tabel 5.38	Hasil Uji F	102

Tabel 5.39	Hasil Uji t	103
Tabel 5.40	Koefisien Determinasi (R^2)	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1.	Struktur Organisasi.....	53
Gambar 2.1	Kerangka Berfikir.....	37



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Produksi merupakan pusat pelaksanaan kegiatan yang konkrit bagi pengadaan barang dan jasa pada suatu badan usaha dan perusahaan. Proses produksi tersebut merupakan bagian bagian yang terpenting dalam perusahaan, karena apabila berhenti maka perusahaan akan mengalami kerugian. Dalam kegiatan produksi, faktor tenaga kerja (karyawan) mempunyai pengaruh yang sangat besar, karena tenaga kerjalah yang melaksanakan semua proses produksi tersebut.

Di era sekarang ini sangat diperlukan sumber daya manusia yang memiliki semangat produktifitas yang tinggi. Dimana semangat produktifitas yang tinggi ini akan membawa dampak positif bagi suatu perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mampu mengelola manajemen produktivitas secara yang baik. Produktivitas yang baik juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dan konflik internal.

Produktivitas sebagai perbandingan antara apa yang dihasilkan dengan apa yang dimasukan. Konsep produktivitas juga mengandung unsur-unsur yang kompleks, menyangkut banyak faktor baik dilihat dari konsep dan pendekatannya maupun cara pengukurannya.

J.M Pfiffner yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam konteks pekerjaan kepemimpinan sangat diperlukan untuk menunjang suatu kegiatan pekerjaan karyawan itu sendiri. Kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan untuk menghasilkan produktivitas yang lebih baik lagi dalam sebuah perusahaan. Sikap seorang pemimpin akan berpengaruh besar terhadap produktivitas yang dihasilkan. Untuk itu pemimpin harus pandai mengontrol para karyawan dalam berbagai hal untuk menunjang produktivitas yang baik.

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

Konflik internal juga berpengaruh terhadap produktivitas. Jika dalam suatu perusahaan di dalamnya terdapat konflik internal maka proses produktivitas tidak akan berjalan dengan baik. Menurut Nawawi (2004:76) konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan, pada waktu yang bersamaan. Bila kedua motif itu sama kuatnya, maka orang itu akan menjadi bimbang, dan jika tidak cepat diatasi maka berkembang rasa kegelisahan yang relative berat.

Perusahaan Asia Forestama Raya sangat mementingkan kepemimpinan yang baik dalam menjalankan produktivitas nya dan juga menghindari terjadinya konflik

internal dalam perusahaan. Kepemimpinan yang berjalan di perusahaan sangat membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kegiatan perkempulan yang kadang dilakukan atasan kepada bawahan juga menjadi salah satu kepemimpinan yang berjalan dengan sangat baik.

Pada awalnya pabrik kayu lapis PT. Asia Forestama Raya bernama PT. Raja Garuda Mas Panel berdiri pada tahun 1974 di Besitang, kabupaten Langkat, Sumatera Utara, dan seterusnya berekspansi dengan membeli pabrik Kayu Lapis di Kota Pinang, kabupaten Labuhan Batu, Sumatera Utara di tahun 1989 dan seterusnya melakukan ekspansi dengan take over pabrik Kayu Lapis dari Surya Dumai Group yang bernama PT. Rantau Wijaya Sakti pada tahun 1992.

Lokasi kantor dan pabrik PT. Asia Forestama Raya berada di kelurahan Limbungan, kecamatan Rumbai Pesisir, Kota Pekanbaru, Propinsi Riau, pesisirnya terletak dipinggir Sungai Siak. Lokasi ini sangat strategis dengan dapat dijangkau melalui jalur darat dan air, baik untuk pengangkutan Bahan Baku (Round log) maupun untuk pengiriman Barang Eksport/local antar pulau serta supply bahan material pendukung lainnya.

Karyawan yang bekerja di PT. Asia Forestama Raya ini sangat mementingkan pekerjaan dan melakukan pekerjaan sebaik mungkin untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Karyawan yang bekerja mempunyai peran penting untuk setiap proses produksi kayu lapis ini. Setiap karyawan yang bekerja selalu diawasi agar tidak terjadinya kesalahan saat bekerja.

Adapun jumlah karyawan yang terdapat di PT. Asia Forestama Raya adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1

Jumlah Karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru Tahun 2013-2017.

No	Nama Bagian	Jumlah Karyawan				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Bag. Tengah lap. Triplek	48	49	50	47	35
2	pekerjaan pemanfaatan bahan limbah 1	5	5	4	3	3
3	Pengeringan	23	23	22	22	13
4	Pengeleman	36	36	34	31	25
5	pekerjaan pemanfaatan bahan limbah 2	16	16	15	15	6
6	pekerjaan pemanfaatan bahan limbah 3	5	5	4	2	0
7	Pengepresan	50	49	53	46	38
8	pengupasan kayu	89	88	87	87	74
9	pemotongan triplek	27	27	29	23	16
10	bagian luar	35	34	36	35	25
Jumlah		334	332	334	311	235

Sumber : PT. Asia Forestama Raya.

Berdasarkan tabel 1. Pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru merupakan data jumlah karyawan dan bagian-bagiannya dari tahun 2013-2017. Seperti yang kita lihat pada tabel 1. Bahwa jumlah karyawan tidak selalu tetap dari tahun ketahun, jumlah karyawan selalu mengalami kenaikan dan penurunan. Pada tahun 2013 jumlah karyawan sebanyak 334 orang, sementara pada tahun 2014 jumlah karyawan mengalami penurunan sebanyak 2 karyawan sehingga pada tahun 2014 jumlah karyawan sebanyak 332 orang. Kemudian pada tahun 2015 jumlah karyawan meningkat 2 orang sehingga menjadi 334 orang. Kemudian tahun 2016 jumlah karyawan mengalami penurunan sebanyak 23 orang sehingga jumlah karyawan menjadi 311 orang. Pada tahun 2017 jumlah karyawan semakin mengalami

penurunan drastis sebanyak 76 orang sehingga pada tahun 2017 jumlah karyawan menjadi 235 orang.

Dari penjelasan tabel diatas ada terjadinya kenaikan dan penurunan jumlah karyawan pertahun nya. Penurunan jumlah karyawan disebabkan karena kurangnya persediaan bahan baku yang akan diproduksi, maka perusahaan berupaya mengurangi jumlah karyawan agar proses produksi berjalan sebagaimana mestinya. Bahan baku yang kurang untuk produksi tidak membutuhkan banyak karyawan dalam bekerja, untuk itu perusahaan melakukan pengurangan karyawan. Saat bahan baku mulai naik kembali perusahaan akan menambah jumlah karyawannya kembali. Karyawan yang dipekerjakan kebanyakan adalah penduduk sekitar lingkungan perusahaan yang direkrut perusahaan untuk bekerja sama dengan perusahaan tersebut. Hal itu memberi suatu keuntungan bagi masyarakat sekitar perusahaan.

Kenaikan dan penurunan juga disebabkan oleh faktor produksi perusahaan, dimana terdapat data produksi PT. Asia Forestama Raya sebagai berikut :

Tabel 1.2
Produksi Bulanan Tahun 2017

Bulan	Rencana/target(M^3)	log (use)(M^3)	Diameter rata-rata	Produksi (M^3)
Januari	4,009.1542	3,974.8533	47.83	2,168.3734
Februari	3,841.7866	3,190.4960	51.92	1,977.1261
Maret	4,176.6409	4,436.7793	52.15	2,481.9602
April	3,688.9012	3,721.3200	58.21	2,200.1354
Mei	3,843.2155	4,394.2251	47.72	2,408.9068
Juni	3,361.3133	3,470.1753	48.41	1,880.7858
Juli	4,298.9279	5,172.1630	49.44	3,045.3244
Agustus	4,163.2900	3,331.9582	54.86	2,730.9747
September	3,849.2882	4,973.7818	52.49	3,030.2386
Oktober	4,162.3225	5,452.0643	54.91	3,321.4247
November	4,184.5741	5,749.0696	53.15	3,386.4648
Desember	3,840.0720	4,663.1289	52.37	2,647.4005
Total	47,419.4864	52,530.0148	51.96	31,279.1154

Sumber: PT. Asia Forestama Raya.

Seperti yang terlihat pada tabel bahwa produksi pada tahun 2017 mengalami kenaikan dan penurunan setiap bulanan dengan hasil tidak mencapai target yang direncanakan.

Berbagai fenomena yang muncul terkait dengan masalah wawancara terhadap pimpinan perusahaan dapat diidentifikasi beberapa masalah diantaranya (1) adanya perbedaan persepsi antar sesama karyawan bagian produksi dengan karyawan bagian kantor (2) latar belakang yang berbeda juga sering menjadi timbulnya konflik antar sesama karyawan dimana pada umumnya karyawan yang bekerja di PT. Asia Forestama Raya ini memiliki tingkat pendidikan yang rendah karena sebagian karyawan nya hanya tamatan SMA (3) kurangnya pemahaman karyawan terhadap tugas yang dimilikinya serta kurangnya komunikasi antar sesama karyawan.

Hal inilah yang menjadi ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian lebih dalam lagi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap produktivitas Kerja Karyawan PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat suatu perumusan masalah sebagai berikut :

“Apakah kepemimpinan dan konflik internal berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Kota Pekanbaru ”

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Kota Pekanbaru.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan konflik kerja secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Kota Pekanbaru.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dalam memahami manajemen konflik dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan.
- 2) Sebagai bahan masukan bagi PT. Asia Forestama Raya Kota Pekanbaru dalam menerapkan kebijakan mengenai produktivitas kerja karyawan.
- 3) Sebagai bahan pembandingan bagi penelitian selanjutnya yang ingin membahas permasalahan yang sama dimasa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penelitian

Dalam gambaran secara umum mengenai bagian-bagian yang akan dibahas dalam pembahasan skripsi ini, maka penulis melengkapi penguraian dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bab pertama dari penulisan ini yang isinya menjelaskan latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Pada bab ini penulis menguraikan mengenai telaah pustaka, hipotesis, dan variabel-variabel yang diteliti

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini penulis menguraikan tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan aktivitas perusahaan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menguraikan tentang pembahasan dari hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan dan konflik internal terhadap produktivitas karyawan.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dari pembahasan terhadap permasalahan yang diteliti, sebagai tindak lanjut dari kesimpulan, penulis mengemukakan beberapa saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut J.M Pfiffner (2003 : 131) kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Tead, Terry, dan Hoyt (Kartono:2003) pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

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

Sementara itu menurut Anderson Ffidiyanti (2009:11), *“leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance”*.

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literatur yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Dari literature ini dapat diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang-orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Dan teori paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi.

Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang tidak asing lagi bagi literature-literatur kepemimpinan pada umumnya.

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

Menyadari hal seperti ini, bahwa tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer maka Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

- 1) Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan social. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, kerana mempunyai perhatian yang

luas terhadap aktivitas-aktivitas social. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsic dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

b. Teori kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi social. Teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok.

Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

c. Teori situasional dan model kontijensi

Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*Assumed Similarity*

between Opposites, ASO) dan teman kerja yang paling sedikit disukai (*Least Preferred Coworker, LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

d. Model kepemimpinan kontijensi dari fiedler

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut :

- 1) Hubungan pemimpin anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting didalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- 2) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga dalam situasi yang menyenangkan.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain suatu situasi akan menyenangkan jika :

- 1) Pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi)
- 2) Tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas
- 3) Penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin

e. Teori jalan kecil – Tujuan

Teori path-goal versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- 2) Kepemimpinan yang mendukung. Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, kepemimpinan berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan dengan baik.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Bagian ini akan membicarakan beberapa gaya atau style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Bagian ini akan membicarakan beberapa gaya kepemimpinan yang sering digunakan para pemimpin dalam memimpin :

a) Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkan ialah Robert Tanenenbaum dan Waren Schmidt. Menurutnya ada dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis.

b) Gaya Managerial Grid

Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen ialah managerial grid. Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. Dalam pendekatan manajerial grid ini manager berhubungan dengan dua hal, yakni produksi disatu pihak dan orang-orang di pihak lain. Manajerial grid disini ditekankan bagaimana manager memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusia.

c) Tiga Dimensi dari Reddin

Willian J. Reddin menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Selain efektivitas Reddin juga melihat gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan pekerja. Sehingga dengan demikian model yang dibangun

Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya.

d) Empat sistem Manajemen dari Likert

Menurut likert bahwa pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan berdasarkan pada komunikasi. Likert merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

1. Dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive authoritative*. Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap *paternalistic*
2. Dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*) manajer dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi keatas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.
3. Dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan

informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusam-keputusan yang dibuatnya.

4. Dinamakan sistem bergaya kelompok berpartisipasi (parsitipative group).

Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya.

2.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu.

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

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.4 Teknik Kepemimpinan

Menurut Wursanto (2007:207) teknik kepemimpinan yaitu membicarakan bagaimana seorang pemimpin, menjalankan fungsi kepemimpinannya yang terdiri dari:

1. Teknik Kepengikutan

Merupakan teknik untuk membuat orang-orang suka mengikuti apa yang menjadi kehendak si pemimpin. Ada beberapa sebab mengapa seseorang mau menjadi pengikut yaitu:

- a) Kepengikutan karena peraturan/hukum yang berlaku
- b) Kepengikutan karena agama
- c) Kepengikutan karena tradisi rasio
- d) Kepengikutan karena rasio

2. Teknik Human Relations

Merupakan hubungan kemanusiaan yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan psikologis maupun kepuasan jasmaniah. Teknik human relations dapat

dilakukan dengan memberikan berbagai macam kebutuhan kepada para bawahan, baik kepuasan psikologis ataupun jasmaniah.

3. Teknik Menberi Teladan, Semangat, dan Dorongan

Dengan teknik ini pemimpin menempatkan diri sebagai pemberi teladan, pemberi semangat, dan pemberi dorongan. Dengan cara demikian diharapkan dapat memberikan pengertian dan kesadaran kepada para bawahan sehingga mereka mau dan suka mengikut apa yang menjadi kehendak pemimpin.

Ada beberapa dimensi kepemimpinan yang di dalam nya terdapat beberapa indikator sebagai berikut :

1. Individu, terdapat indikator sebagai berikut :

a. Kemampuan dalam bekerja

Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu
Hasibuan (2003:94)

b. Kepribadian dalam melakukan pekerjaan

c. Pengalaman dalam bekerja

Pengalaman memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman. Jadi sesungguhnya yang penting dilakukan diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan

seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik manis ataupun buruk
Elaine B Johnson (2007).

d. Intelektual dalam bekerja

Intelektual merupakan suatu kumpulan kemampuan seseorang untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan mengamalkannya dalam hubungannya dengan lingkungan dan masalah yang timbul (Gunarsa:1991).

e. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk bekerja optimal Mardiana (2005:15).

2. Pengambilan Keputusan, terdapat indikator sebagai berikut:

a. Rumusan visi dan misi

Menurut Robinson (2008:44) visi adalah pernyataan yang menyajikan maksud strategis perusahaan yang di desain untuk memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan guna mencapai masa depan yang diinginkan. Sedangkan menurut Coulter dan Robbins (2003:55) misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi.

b. Kualitas visi dan misi

c. Ketegasan

Menurut Anne Rachmawati (2007:33) sikap tegas adalah perasaan dan pikiran yang diungkapkan seseorang secara langsung melalui ekspresi verbal yang jujur dan merupakan proses penegasan diri sendiri.

d. Kualitas ketegasan

3. Motivasi, terdapat indikator sebagai berikut :

a. Memberikan reward dan sanksi

Menurut Djamarah (2008:182) reward adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan. Hadiah yang diberikan berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk reward juga bisa disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang.

b. Memberikan delegasi

c. Pembagian tugas

Menurut Rivai (2004:125) pembagian tugas adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.

d. Penempatan tugas

2.2 Konflik Internal

2.2.1 Pengertian Konflik

Nawawi (2004:76) berpendapat bahwa konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan, pada waktu yang bersamaan. Bila kedua motif itu sama kuatnya, maka orang itu akan menjadi bimbang, dan jika tidak cepat diatasi maka berkembang rasa kegelisahan yang relative berat.

Menurut Robbins (2006:124) konflik sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

Konflik dapat merupakan masalah yang serius dalam setiap organisasi. Konflik itu mungkin tidak menimbulkan kematian suatu perusahaan tetapi pasti dapat merugikan kerja suatu organisasi maupun mendorong kerugian bagi banyak karyawan yang bai. Semua konflik tidaklah buruk, konflik mempunyai sisi-sisi yang positif maupun negatif.

2.2.2 Tipe Konflik

Definisi yang diajukan berhubungan dengan tiga macam tipe konflik dasar, yaitu :

1. Konflik tujuan (*Goal Conflict*)

Yang akan terjadi, apabila keadaan akhir yang diinginkan atau hasil-hasil yang diferensiasi, ternyata tidak sesuai satu sama lainnya.

2. Konflik kognitif (*Cognitif Conflict*)

Yang timbul, apabila para individu menyadari bahwa ide-ide atau pemikiran mereka tidak konsisten satu sama lainnya.

3. Konflik afektif (*Affective Conflict*)

Yaitu konflik yang timbul, apabila perasaan-perasaan atau emosi-emosi tidak sesuai satu sama lainnya, maksudnya orang-orang “mengamuk” terhadap satu sama lain.

2.2.3 Jenis-jenis Konflik

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

a. Konflik dalam diri individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang (intrapersonal conflict). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan.

b. Konflik antar individu

Konflik antar individu (interpersonal conflict) bersifat substantive, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.

c. Konflik antar anggota dalam satu kelompok

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota

dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

d. Konflik antar kelompok

Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.

e. Konflik antar bagian dalam organisasi

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang, tetapi dalam hal ini orang tersebut mewakili unit kerja tertentu. Menurut Mulyasa (2004:244) konflik ini terdiri atas:

- 1) Konflik vertikal. Terjadi antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat dengan cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antar kepala sekolah dengan guru.
- 2) Konflik horizontal. Terjadi antar pegawai atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan.
- 3) Konflik lini-staf. Sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi.

- 4) Konflik peran. Terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan.

f. Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

2.2.4 Manajemen konflik

Tujuan manajemen konflik adalah untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan menimbulkan akibat konflik yang merugikan. Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

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

Menurut prof. Dr. J. Winardi, S.E (2004:417) ada bermacam-macam taktik yang diusulkan untuk memanje konflik. Beberapa diantara pendekatan-pendekatan pokok dapat diklasifikasikan dalam tiga macam kelompok, seperti :

- 1) Metode-metode structural
- 2) Pendekatan-pendekatan konfrontasi
- 3) Mempromosi konflik

Pada umumnya dapat dikatakan bahwa pendekatan-pendekatan struktural – struktural dan konfrontasi mengasumsi bahwa konflik sudah ada, dan untuk itu diperlukan manajemen (penanganannya).

Akan tetapi, mereka berada dalam arti bahwa pendekatan-pendekatan struktural cenderung meminimasi pernyataan langsung konflik dengan memisahkan pihak-pihak yang terlibat sedangkan pendekatan-pendekatan konfrontasi berupaya untuk menyelesaikan konflik yang ada, dengan jalan menghadapi pihak-pihak yang berkonflik satu sama lain. Sebaliknya, dengan asumsi pada pendekatan-pendekatan struktural dan konfrontasi bahwa konflik sudah ada, maka promosi konflik didasarkan atas asumsi bahwa konflik yang cukup tidak ada atau belum ada.

Ada beberapa dimensi konflik internal yang di dalamnya terdapat beberapa indikator sebagai berikut :

1. Kemantapan organisasi, terdapat indikator sebagai berikut:
 - a. Tujuan individu
 - b. Emosional

Menurut Ary Ginanjar (2001:44) dimana kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, untuk membangun produktif dan meraih keberhasilan.

- c. Latar belakang yang berbeda

2. Tujuan organisasi, terdapat indikator sebagai berikut :
 - a. Perbedaan persepsi
 - b. Hubungan ketergantungan

2.3 Produktivitas

2.3.1 Pengertian Produktivitas

Secara definisi kerja, produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan persatuan waktu. Definisi kerja ini mengandung cara atau metode pengukuran. Walaupun secara teori dapat dilakukan, tetapi dalam praktek sukar dilaksanakan karena sumberdaya masukan yang dipergunakan umumnya berbagai macam dan dalam proporsi yang berbeda.

Dalam bukunya Evaluasi Kinerja SDM situasi kerja yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah kebijakan perusahaan seperti skala upah dan tunjangan pegawai (Cuff, pensiun dan tunjangan-tunjangan), umumnya mempunyai dampak kecil terhadap prestasi individu (Mangkunegaran :2006). Sistem balas jasa atau imbalan, kenaikan gaji, bonus dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi prestasi seseorang jika dikelola secara efektif. Upah harus dikaitkan dengan peningkatan produktivitas sehingga mengapa upah tersebut diberikan, dan upah harus dilihat sebagai sesuatu yang adil oleh orang-orang lain dalam kelompok kerja. Untuk mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak perusahaan yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem yang berlaku bagi karyawan.

2.3.2 Faktor yang mempengaruhi produktivitas

Kerja Faktor–faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang, situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi sarana usaha yang baik, ruang yang tenang, pengakuan atas pendapat rekan kerja yang lain, pemimpin yang mengerti kebutuhan karyawan dan tidak otoriter tetapi demokratis. Sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi daripada kondisi kerja yang tidak mendukung dimana terdapat pemimpin yang otoriter, pelayanan yang kurang memuaskan, tekanan terhadap peranan, tentu akan menimbulkan kinerja karyawan yang rendah.

Untuk mencapai produktivitas yang tinggi suatu perusahaan dalam proses produksi, selain bahan baku dan tenaga kerja yang harus ada juga didukung oleh faktor – faktor sebagai berikut :

Knowledge : Pengetahuan dan ketrampilan sesungguhnya yg mendasari pencapaian produktivitas. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yg dimiliki seseorang. Dengan pengetahuan yg luas dan pendidikan tinggi diharapkan , diharapkan pegawai mampu bekerja dengan baik dan produktif.

Skill : keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yg bersifat kekayaan.

Attitude : berhubungan dengan kebiasaan dan perilaku. Sehingga jika karyawan punya punya kebiasaan yang baik maka perilaku kerjanya juga baik.

2.3.3 Ciri-ciri karyawan yang produktif

1. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan; kualifikasi pekerjaan dianggap hal yang mendasar, karena produktivitas tinggi tidak mungkin tanpa kualifikasi yang benar.
2. Bermotivasi tinggi; motivasi sebagai faktor kritis, pegawai yang bermotivasi berada pada jalan produktivitas tinggi.
3. Mempunyai orientasi pekerjaan positif; sikap seseorang terhadap tugasnya sangat mempengaruhi kinerjanya, faktor positif dikatakan sebagai faktor utama produktivitas pegawai.
4. Dewasa; pegawai yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten dan hanya memerlukan pengawasan minimal.
5. Dapat bergaul dengan efektif; kemampuan untuk menetapkan hubungan antar pribadi yang positif adalah aset yang sangat meningkatkan produktivitas.

2.3.4 Sarana pendukung produktivitas

Sarana pendukung untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu:

1. Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja, serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri.
2. Menyangkut kesejahteraan karyawan yang terjamin dalam sistem pengupahan dan jaminan social, serta jaminan kelangsungan kerja.

2.3.5 Pengukuran produktivitas kerja

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar (Muchdarsyah Sinungan, 2005: 262 dalam jurnal GD. Wayan Darmadi). Menurut Henry Simamora (2004: 612) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- 1) Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan
- 2) Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

Dalam Muchdarsyah Sinungan (2003: 23) secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda.

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan. Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlulah mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada dua jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

2.3.6 Manfaat dari penilaian produktivitas kerja

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2005: 126) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- 7) Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil

2.3.7 Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja

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

Hasibuan (2004 : 34) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah bagaimana sikap kepemimpinan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kerjanya dan bagaimana cara seseorang

pemimpin dapat menghindari konflik kerja dalam sebuah perusahaan. Hal ini bisa disebut juga sebagai karakteristik situasi dimana kepemimpinan tidak hanya dianggap sebagai salah satu faktor yang cukup mempengaruhi produktivitas kerja karyawan namun juga dianggap sebagai salah satu penstabil konflik kerja yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Itulah sebabnya seorang pemimpin yang bijaksana sangat menentukan keberhasilan para bawahannya dalam menjalankan tugasnya.

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

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

Ada beberapa dimensi produktivitas yang di dalamnya terdapat beberapa indikator sebagai berikut :

1. Peningkatan mutu hasil pekerjaan, terdapat indikator sebagai berikut :
 - a. Kualitas hasil kerja
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Efisiensi waktu dalam proses produksi
 - d. Penggunaan tenaga mesin/peralatan dalam proses produksi
2. Pemberdayaan sumber daya manusia, terdapat indikator sebagai berikut :
 - a. Sikap kerja

Menurut Mar'at (2000:21) sikap adalah tingkatan afeksi (perasaan), baik yang bersifat positif maupun negatif dalam hubungannya dengan objek psikologi.

- b. Tingkatan keterampilan
- c. Efisiensi tenaga kerja

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

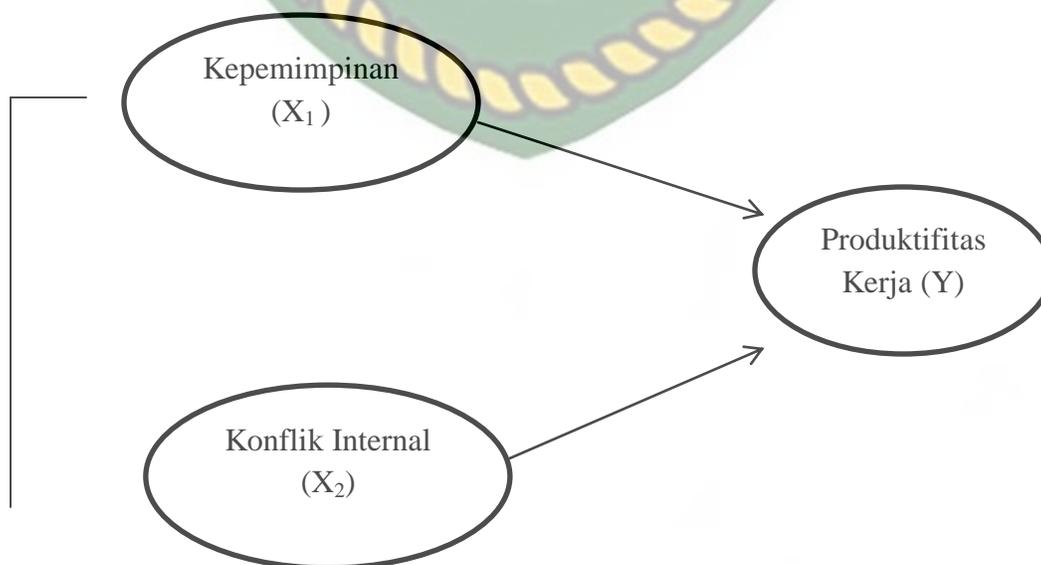
Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Alat Analisis

Irfanul Hakim (2015)	Pengaruh kepemimpinan dan konflik internal terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas kabupaten kuantan singingi	Kepemimpinan Konflik internal Produktivitas	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa gaya kepemimpinan dan konflik kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sentral Strada Indah Magelang	Regresi Linier Berganda
Dila Agustha Setiawan (2012)	Pengaruh kepemimpinan dan konflik kerja terhadap produktivitas karyawan PT. Cahaya Murni Pakanindo Pekanbaru	Kepemimpinan Konflik internal Produktivitas	Secara simultan variabel kepemimpinan dan konflik internal berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Cahaya Murni Pakanindo Pekanbaru	Regresi linear berganda
Megawati Oktorina (2010)	Pengaruh konflik kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas pada PT. Dual Career Couple di Jabodetabek	Konflik Kepemimpinan Produktivitas	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa konflik kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan pada PT. Dual Career	Regresi linear berganda

			Couple Jabodetabek	di	
--	--	--	-----------------------	----	--

2.5 Kerangka Berfikir

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah dan telaah pustaka , maka dapat dibuat kerangka pemikiran dari penelitian ini yaitu :



2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara tentang perumusan masalah penelitian yang belum dikaitkan kebenarannya. Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan tinjauan pustaka pada bagian sebelumnya, maka dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut :

Diduga kepemimpinan dan konflik internal secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

2.7 Variabel Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah dikemukakan diatas, terdapat dua tipe variabel dalam penelitian ini, yakni variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel Independen (X) terdiri atas :

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Konflik Internal

2. Variabel Dependen (Y) terdiri atas :

Y = Produktivitas Kerja



Dokumen ini adalah Arsip Milik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Yang menjadi objek penelitian ini adalah karyawan PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru yang berada di kelurahan Limbungan, Kecamatan Rumbai Pesisir. Pesisir terletak dipinggir sungai siak. Lokasi ini sangat strategis dengan dapat dijangkau melalui jalur darat dan air.

3.2 Operasional Variabel

Tabel 3.1
Variabel Operasional

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X1) kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (J.M. Pfiffner : 2003)	1. Faktor Individu	a. Kemampuan dalam bekerja b. Kepribadian dalam melakukan pekerjaan c. Pengalaman dalam bekerja d. Intelektual dalam bekerja e. lingkungan kerja	Ordinal
	2. Pengambilan keputusan	a. rumusan visi dan misi b. kualitas visi dan misi c. ketegasan d. kualitas ketegasan	

	3. Motivasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. memberikan reward dan sanksi b. memberikan delegasi c. pembagian tugas d. penempatan tugas 	
<p>Konflik Internal (X2) konflik sebagai suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama (Robbins : 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. kemantapan organisasi 2. tujuan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> a. tujuan individu b. emosional c. latar belakang yang berbeda a. perbedaan persepsi b. hubungan ketergantungan 	Ordinal
<p>Produktivitas Kerja (Y) produktifitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya manusia (masukan) yang dipergunakan persatuan waktu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mutu hasil pekerjaan 2. Pemberdayaan sumber daya manusia 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas hasil kerja b. Kuantitas hasil kerja c. Efisiensi waktu dalam proses produksi d. Penggunaan tenaga mesin/peralatan dalam proses produksi a. Sikap kerja b. Tingkatan keterampilan c. Efisiensi tenaga kerja 	Ordinal

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 235 orang karyawan pada PT. Asia Forestama Raya (AFR) di Pekanbaru.

3.3.2 Sampel

Pengambilan sampel diambil dari beberapa bagian jumlah karyawan yaitu : (1) bagian tengah lapisan triplek (2) pengeringan (3) pengeleman (4) pengepresan (5) pengupasan kayu (6) pemotongan triplek. Dari masing-masing bagian diambil 20% untuk dihitung menjadi sampel. Dapat lah 41 orang dari 235 karyawan.

$$n = \frac{N}{N E^2 + 1}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir

$$\text{Jadi : } n = \frac{41}{41 (0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{41}{1,1025}$$

$$n = 37$$

3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penulisan ini penulis menggunakan dua jenis data, yaitu:

a. Data primer

Yang merupakan data yang belum jadi dan diperoleh langsung dari sumber data yaitu karyawan atau responden serta pemimpin perusahaan, berupa tanggapan responden terhadap motivasi dalam pencapaian produktivitas pada PT. Asia Forestama Raya (AFR) di Pekanbaru.

b. Data sekunder

Yang merupakan data yang telah jadi yang dikumpulkan dari bagian penyusunan rencana kerja sehubungan dengan motivasi serta hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan yang ada di PT. Asia Forestama Raya (AFR) di Pekanbaru.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data dari responden, maka penulis menggunakan metode sebagai berikut :

a. Interview

Yaitu dengan melakukan wawancara dengan karyawan PT. Asia Forestama Raya (AFR) di Pekanbaru yang dijadikan responden untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.

b. Kuesioner

Yaitu dengan mengajukan daftar pertanyaan khususnya kepada kepada responden yang merupakan karyawan PT.Asia Forestama Raya (AFR) di Pekanbaru.

3.6 Analisis Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan analisis deskriptif yaitu mengumpulkan data kemudian mentabulasi dan dibuat distribusi frekuensi dan model lainnya, lalu dideskripsikan atau dijelaskan data tersebut dan kemudian dihubungkan dengan teori untuk diambil kesimpulan.

Data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Kualitatif

Adalah upaya yang dilakukan bekerja dengan data, megorganisasikan data dan memilah data menjadi satuan yang dapat dikelola kemudian dapat diceritakan kepada orang lain.

b. Kuantitatif

Data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung sebagai variabel angka atau bilangan.

Langkah-langkah analisis data :

a. Menentukan uji validitas dan reabilitas

1. Uji validitas $dk=N-2$

2. Uji reabilitas

Pengujian reabilitas instrument dilakukan pada item-item pertanyaan yang memiliki validitas. Instrument dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0,6.

b. Menentukan model statistik

Untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan konflik internal PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru dalam meningkatkan produktivitas maka penulis menggunakan formula Regresi berganda. sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel *mediating/ intervening* atau variabel perantara. Dua persamaan yang di gunakan dalam analisis ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = Produktifitas kerja

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien Regresi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Konflik internal

e = Tingkat kesalahan (epsilon)

pada penelitian ini semua jawaban yang di berikan responden bersifat kualitatif, maka jawaban yang berukuran ordinal tersebut di beri skala sehingga menjadi data-data yang berukuran interval. Kategori yang di gunakan berdasarkan

skala likert, dimana respon di minta untuk menjawab pertanyaan dengan nilai jawaban seperti dibawah ini:

1. Jika memilih jawaban sangat setuju (SS), maka di beri nilai 5
2. Jika memilih jawaban setuju (S), maka di beri nilai 4
3. Jika memilih jawaban netral (N), maka di beri nilai 3
4. Jika memilih jawaban tidak setuju (TS), maka di beri nilai 2
5. Jika memilih jawababan sangat tidak setuju (STS), maka di beri nilai 1

Dari hasil skor ini di lakukan analisis matematis dengan menggunakan computer untuk mempermudah melakukan analisis data yaitu menggunakan program SPSS.

- c. Menentukan nilai koefisien korelasi berganda

Dalam melakukan analisis data terhadap data yang telah didapatkan penulis menggunakan metode persamaan regresi linier berganda menggunakan bantuan SPSS. Metode yang digunakan dalam metode ini adalah dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan dengan indikator dari variabel yang diukur.

$$Y = \alpha + \beta_0 + \beta_1 + \beta_2 + \varepsilon$$

- d. Menentukan nilai keefisien determinasi
- e. Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat

hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisien determinasi ini (R) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y.

1. Uji F

Dalam penelitian ini juga menggunakan uji F, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), konflik internal (X_2) terhadap produktivitas (Y), Langkah-langkah pengujiannya :

1. Menentukan taraf nyata (level of significant) 0.05 atau (5%)
2. Menentukan derajat kebebasan (df) F tabel = 2 ; n-k-1.
3. Menentukan formulasi H_0 dan H_a .

$H_0 = \beta = 0$ artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), konflik internal (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y).

$H_a = \beta > 0$, artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan, konflik internal terhadap produktivitas karyawan.

4. Keputusan/kesimpulan

Jika $f_{hitung} > F_{tabel}$, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan (X_1), konflik internal (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y) adalah diterima. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara

kepemimpinan (X_1) konflik internal (X_2) terhadap produktivitas karyawan (Y) adalah ditolak.

Untuk memperoleh model regresi berganda yang terbaik maka model regresi yang diajukan perlu dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

2. Uji t

Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel bebas secara satu persatu ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel terikat (Y)

Langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

1. Menentukan formasi H_0 dan H_1

H_0 : $b_1 = 0$, berarti variabel independen bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

H_A : $b_i \neq 0$, berarti variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

2. Level of signifikan ($\alpha=0.05$)

Sampel $n =$ jumlah sampel t tabel $\Rightarrow t(\alpha/2, n-k)$

3. Menentukan kriteria pengujian

H_0 gagal ditolak apabila t hitung $<$ t tabel

H_1 ditolak apabila t hitung $>$ t tabel

4. Kesimpulan

Apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh positif.

Apabila t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh.



BAB IV
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat

Pada awalnya Pabrik Kayu Lapis PT. Asia Forestama Raya bernama PT. Raja Garuda Mas Panel berdiri pada tahun 1974 di Besitang, Kabupaten Langkat, Sumatera Utara, dan seterusnya berekspansi dengan membeli Pabrik kayu lapis di Kota Pinang, Kab. Labuhan Batu, Sumatera Utara di tahun 1989 dan seterusnya melakukan ekspansi dengan take over pabrik kayu lapis dari Surya Dumai Group yang bernama PT. Rantau Wijaya Sakti (PT. RWS) pada tahun 1992.

Lokasi kantor dan pabrik PT. Asia Forestama Raya (PT. AFR) berada di kelurahan Limbungan, Kecamatan Rumbai Pesisir, Kota Pekanbaru, Propinsi Riau, persisnya terletak di pinggir sungai Siak. Lokasi ini sangat strategis dengan dapat dijangkau melalui jalur Darat dan Air, baik untuk pengangkutan bahan baku (Round Log) maupun untuk pengiriman barang Eksport/ lokal antar pulau serta supply bahan material pendukung lainnya.

Adapun jenis produk yang diproduksi PT. Asia Forestama Raya diantaranya Raw Plywood, product secondary process (polyester plywood dan film face) dan kayu gergajian / moulding. Produk-produk tersebut dihasilkan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan, baik untuk pasaran ekspor maupun lokal. Sumber pendanaan perusahaan ini adalah dengan menggunakan modal sendiri.

4.2 Visi dan Misi

4.2.1 Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dibidang industri kayu lapis, dengan mengoptimalkan penggunaan bahan baku kayu tanaman industri yang berkesinambungan serta produknya dikenal bermutu baik dalam lingkup pasar nasional dan internasional.

4.2.2 Misi

1. Membangun dan mengembangkan suatu kelompok usaha Regional dan berdiverifikasi yang dikelola oleh para profesional, yang bermotivasi tinggi serta memiliki komitmen kuat dan bertanggung jawab
2. Menghasilkan pertumbuhan usaha yang berkesinambungan dan selalu menjadi yang terbaik dalam bidang industri maupun segmen pasar yang dimasuki.
3. Memaksimalkan pemakaian bahan baku (Round Log) dengan pemanfaatan log berdiameter kecil
4. Menciptakan lapangan kerja dan peluang berusaha, serta meningkatkan pendapatan masyarakat dan pengembangan sosial ekonomi wilayah.

5. Meningkatkan kualitas, kuantitas produk dan produktivitas pekerja pabrik.

A. Adapun Faktor Penentu Tercapainya Visi dan Misi

1. Sumber bahan baku yang cukup
2. Kapasitas dan komitmen manajemen
3. Sumberdaya manusia yang profesional
4. Dukungan eksternal

B. Kapasitas Manajemen

1. Memiliki komitmen yang kuat untuk mendukung program pemerintah
2. Memiliki kinerja tim yang solid
3. Memiliki pengalaman yang relevan
4. Memiliki dan mampu mengaplikasikan teknologi tepat guna

C. Sertifikat yang pernah diperoleh PT. AFR

1. Dalam sistem Manajemen Mutu : ISO 9001 : 2000
2. Dalam sistem manajemen lingkungan : ISO 14001 : 2004
3. Sertifikat CE Marking untuk persyaratan produk untuk dijual ke Negara Eropa
4. Sertifikat CARB (California Air Resources Board) untuk produk Low Emission tujuan USA
5. Sertifikat SVLK

4.3 Produksi Perusahaan

Jenis produk yang diproduksi PT. Asia Forestama Raya di antaranya *Raw Polywood*, *Product Secondary Proses (Polyester Polywood dan Film Face)* dan kayu

gergajian/ *moulding*. Produk-produk tersebut dihasilkan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan, baik ekspor maupun lokal.

Adapun keadaan sumber bahan baku PT. Asia Forestama Raya terdiri dari hutan tanaman rakyat dan hutan alam seperti jenis pohon karet, meranti dan kayu campuran. Pada tahun 2009 PT. Asia Forestama Raya telah melakukan reboisasi (penghijauan) dengan kegiatan penanaman pohon jabon untuk sumber bahan baku secara berkesinambungan.

A. Strategi Pencapaian Hasil Industri yang Berkesinambungan

1. Aspek Produksi dan Pemasaran

- a. Kapasitas produksi $\pm 68.000 \text{ m}^3$ / tahun untuk Raw Polywood, 10.000 m^3 / tahun kayu gergajian, veneer 2.000 m^3 / tahun dan Wood Pellect 15.000 m^3 / tahun.
- b. Pemasaran ditujukan untuk ekspor ke USA, Midle East, Eropa, Asean Market, serta penjualan lokal.
- c. Recovery Rate $\pm 55\%$, sehingga kebutuhan bahan baku Round Log bisa minimal 72.727 m^3 / tahun.
- d. Limbah padat sisa proses produksi Raw Polywood diolah untuk produk Laminboard dan bahan bakar boiler.
- e. Pemanfaatan hasil hutan yang ramah lingkungan

2. Aspek Ekologi

a. Pembuatan instalasi pengolahan air limbah (IPAL) dan penanggulangan dampak kegiatan produksi terhadap pencemaran udara, tanah, dan kualitas air.

b. Melakukan penanaman kayu untuk penghijauan disekitar areal pabrik PT. AFR, di antaranya pohon angkana, ketapang, mahoni, jabon, glondokan, matoa, pulai, jati. Balsa, samama, bambu, surian.

3. Aspek Sosial

a. Penerimaan tenaga kerja tempatan, menciptakan peluang usaha, serta meningkatkan perekonomiannya.

b. Melakukan kerja sama penanaman kayu jabon dengan masyarakat melalui pola kemitraan dengan para pemilik lahan.

B. Manfaat Ekonomi

PT. Asia Forestama Raya secara langsung maupun tidak langsung memebrikan manfaat sekonomi dan keuntungan tersendiri bagi masyarakat sekitar maupun pihak lain yang terkait.

1. Peningkatan pendapatan masyarakat tempatan

2. Multiplier effectl/ efek penggandaan, antara lain :

a. Berdampak pada peningkatan pendapatan masyarakat tempatan.

b. Berdampak pada peningkatan terciptanya kesempatan kerja bagi masyarakat tempatan.

3. Kontribusi terhadap pendapatan pusat dan daerah (dari PBB, PSDH, Pajak)

4. Peningkatan penyediaan fasilitas sarana dan prasarana sosial

C. Perlindungan Lingkungan

1. Pengelolaan lingkungan

a. Membuat dokumen UKL/UPL dengan melibatkan instansi yang berwenang dari pihak terkait.

b. Membuat instalansi pengolahan air limbah (IPAL) sesuai dengan persyaratan atau peraturan lingkungan.

c. melakukan pengelolaan atau pemantauan limbah padat, udara dan limbah cair sesuai dengan persyaratan / peraturan lingkungan.

2. Pemantauan lingkungan

Pemantauan lingkungan dilakukan untuk mengetahui tingkat efektifitas pelaksanaan pengelolaan lingkungan, dengan areal yang dipantau adalah sebagai berikut :

a. Pada kawasan areal pabrik

b. Pada areal lingkungan sekitar pabrik

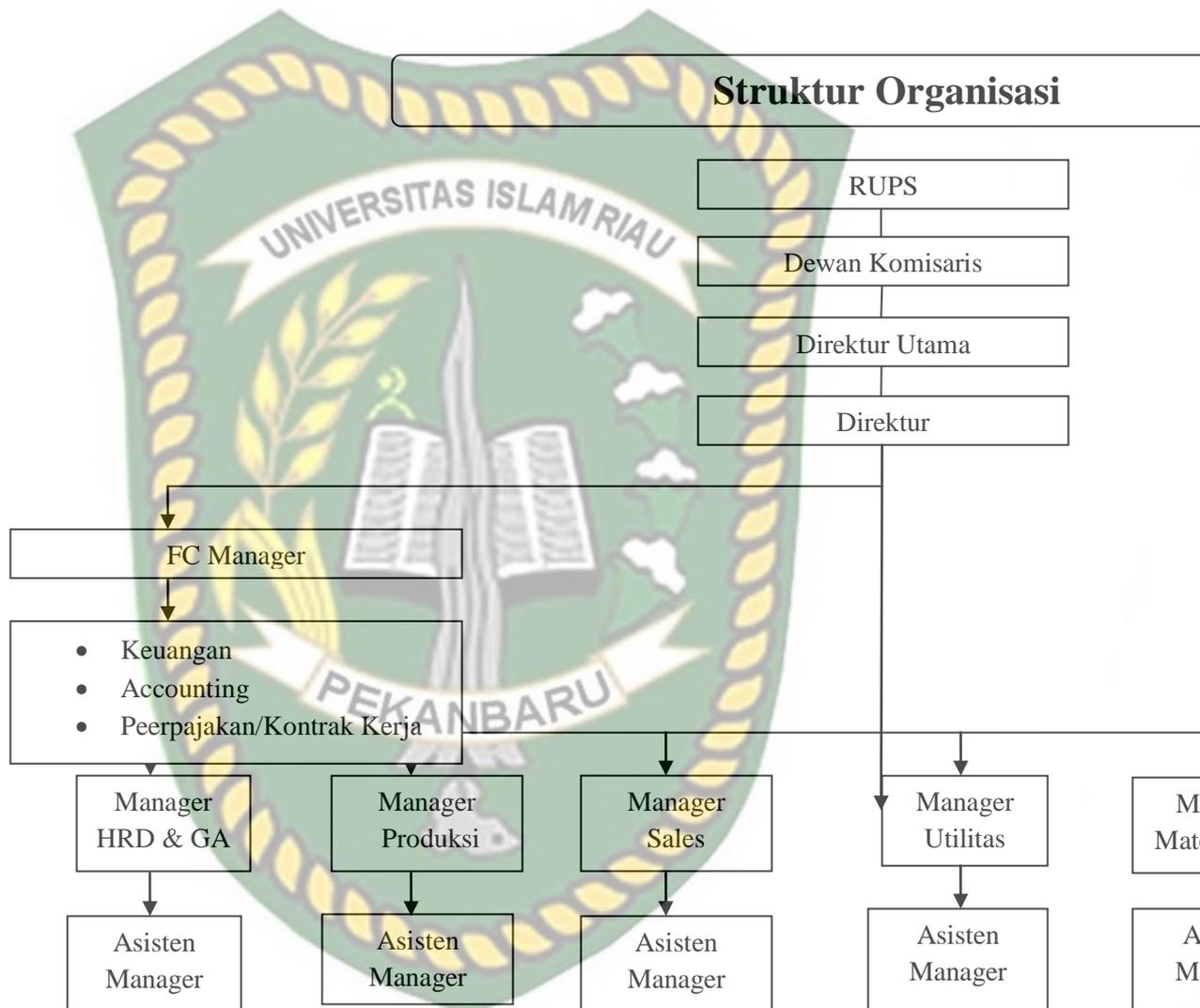
3. K3 dan perlingdungan dari kebakaran

Pemberian papan-papan himbauan keselamatan kerja, pengarah K3, klinik 24jam, lalu mengadakan penyuluhan, peringatan dan patroli. Selain itu telah ada disiapkan personil pemadam kebakaran terlatih.



4.1 Strktur Organisasi

PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru



Manager
Produksi

Manager
Sales

Manager Proc.
Material/Lgk

BAB V

HASIL PENELITIAN

Pada bab terdahulu telah dikemukakan tentang pengertian kepemimpinan, konflik internal dan produktivitas kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang penulis lakukan yakni untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara kepemimpinan terhadap produktivitas dan konflik internal terhadap produktivitas. Penulis akan menjelaskan masing-masing variabel yang dimulai dari identitas responden. Variabel kepemimpinan, konflik internal dan produktivitas kerja karyawan.

5.1. Identitas Responden

Identitas responden dalam suatu penelitian sangat dibutuhkan, sehingga dapat menjelaskan atau memaparkan keterangan-keterangan seperti jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan. Identitas ini akan membantu untuk menyimpulkan suatu hasil yang diperoleh dari suatu penelitian penulis.

5.1.1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin dalam suatu organisasi tentunya tidak berpengaruh besar pada suatu organisasi, sedangkan tingkat keahlian dan skill merupakan penentu seseorang dapat melakukan suatu pekerjaan. Adapun jumlah dan komposisi responden berdasarkan jenis kelamin tergambar pada tabel berikut:

Tabel 5.1
Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)

1	Laki-laki	25	68%
2	Perempuan	12	32%
Jumlah		37	100

Sumber: PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru

Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh peneliti, telah didapatkan data jumlah karyawan/responden menurut jenis kelaminnya yaitu 25 orang laki-laki dengan persentase 64% dan 12 orang perempuan dengan persentase 32% dari keseluruhan responden. Kecendrungan perusahaan lebih menggunakan tenaga kerja laki-laki dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan.

5.1.2. Tingkat Umur

Faktor umur biasanya cukup berperan dalam membentuk kematangan dan proses pengambilan keputusan seseorang, dari faktor-faktor lainnya. Berikut ini akan menunjukkan keadaan tingkat umur karyawan pada PT. Aasia Forestama Raya di Pekanbaru.

Tabel 5.2
Identitas Ressonnden Berdasarkan Tingkat Umur

No	Umur	Jumlah	Persentase (%)
1	21-30 tahun	19	51,3%
2	31-40 tahun	10	27%
3	41-50 tahun	8	22%
Jumlah		37	100

Sumber: PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru

Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh peneliti, telah didapatkan data jumlah pegawai/responden menurut umurnya yaitu 21-30 tahun berjumlah 19 orang dengan persentas 51,3%, umur 31-40 tahun berjumlah 10 orang dengan

persentase 27%, dan umur 41-50 tahun berjumlah 8 orang dengan persentase 22%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komposisi umur responden distribusinya cukup merata dan berada pada usia dewasa. Kematangan usia menunjukkan bahwa responden telah memiliki pengalaman kerja dibidangnya masing-masing.

5.1.3. Tingkat Pendidikan

Pendidikan memang peranan yang penting dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Seorang karyawan yang berpendidikan lebih tinggi pada umumnya lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan lebih rendah, berikut ini akan menunjukkan tingkat pendidikan karyawan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru :

Tabel 5.3
Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S1	10	27%
2	D3	5	13,5%
3	SMA	17	46%
4	SMP	5	13,5%
Jumlah		37	100

Sumber: PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru

Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh peneliti, telah didapatkan data jumlah karyawan/responden menurut tingkat pendidikan yaitu pendidikan S1 berjumlah 10 orang dengan persentase 27%, pendidikan D3 berjumlah 5 orang dengan persentase 13,5%, pendidikan SMA berjumlah 17 orang dengan persentase 46%, dan yang berpendidikan SMP berjumlah 5 orang dengan

perentase 13,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan yang relatif rendah dibandingkan tingkat pendidikan tinggi.

5.1.4. Masa Kerja

Masa kerja biasanya akan melahirkan senioritas, sehingga jika seseorang semakin lama dia telah bekerja pada perusahaan tersebut maka kemungkinan ia akan mahir dengan pekerjaannya tersebut. Begitu juga dengan bentuk kesalahan pekerjaan yang timbul kemungkinan akan lebih mudah diramalkan sehingga mudah untuk diminimalisirkan.

Untuk mengetahui jumlah karyawan berdasarkan masa kerja dapat dilihat dari tabel 5.4 berikut ini :

Tabel 5.4
Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 5 tahun	22	59,4%
2	6-10 tahun	10	27%
3	11-20 tahun	3	8,1%
4	21-25 tahun	2	5,4%
Jumlah		37	100

Sumber: PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru

Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh peneliti, telah didapatkan data jumlah pegawai/responden menurut masa kerja yaitu masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 22 orang dengan persentase 59,4%, masa kerja 6-10 tahun berjumlah 10 orang dengan persentase 27%, masa kerja 11-20 tahun berjumlah 3 orang dengan persentase 8,1%, dan masa kerja 21-25 tahun berjumlah 2 orang

dengan persentase 5,4%. Maka dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan yang bekerja pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru adalah sudah bekerja selama kurang dari 5 tahun.

5.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

5.2.1. Uji Validitas

Digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Metode yang digunakan untuk menguji validitas ialah dengan korelasi bivariate. Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

Tabel 5.5
Uji Validitas Kepemimpinan (X1)

No	Koefisien Korelasi	Keterangan	R Tabel	Status
1	0,496	>	0,324	Valid
2	0,331	>	0,324	Valid
3	0,584	>	0,324	Valid
4	0,673	>	0,324	Valid
5	0,531	>	0,324	Valid
6	0,575	>	0,324	Valid
7	0,540	>	0,324	Valid
8	0,531	>	0,324	Valid
9	0,424	>	0,324	Valid
10	0,496	>	0,324	Valid
11	0,597	>	0,324	Valid

12	0,639	>	0,324	Valid
13	0,331	>	0,324	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dari tabel Kepemimpinan (X1) di atas untuk mengetahui pernyataan yang valid atau tidak validnya dapat dilihat dari nilai korelasi dibandingkan dengan r tabel product moment untuk $dk=N-2 = 37-2 =35$ untuk alpha 5% adalah 0,324. Dari 13 pernyataan, maka pernyataan 1-13 valid.

Tabel 5.6
Uji Validitas Konflik Internal (X2)

No	Koefisien Korelasi	Keterangan	R Tabel	Status
1	0,927	>	0,324	Valid
2	0,902	>	0,324	Valid
3	0,899	>	0,324	Valid
4	0,950	>	0,324	Valid
5	0,894	>	0,324	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dari tabel Konflik Kerja (X2) di atas untuk mengetahui pernyataan yang valid atau tidak validnya dapat dilihat dari nilai korelasi dibandingkan dengan r tabel product moment untuk $dk=N-2 = 37-2 =35$ untuk alpha 5% adalah 0,324. Dari 5 pernyataan, maka pernyataan 1-5 valid.

Tabel 5.7
Uji Validitas Produktivitas (Y)

No	Koefisien Korelasi	Keterangan	R Tabel	Status
1	0,682	>	0,324	Valid
2	0,763	>	0,324	Valid

3	0,737	>	0,324	Valid
4	0,682	>	0,324	Valid
5	0,519	>	0,324	Valid
6	0,737	>	0,324	Valid
7	0,763	>	0,324	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dari tabel Produktivitas (Y) di atas untuk mengetahui pernyataan yang valid atau tidak validnya dapat dilihat dari nilai korelasi dibandingkan dengan r tabel product moment untuk $dk=N-2 = 37-2 = 35$ untuk alpha 5% adalah 0,324. Dari 7 pernyataan, maka pernyataan 1-7 valid.

5.2.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula Alpha Cronboach's, dimana hasil ujinya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.8
Hasil Uji Reliabilitas Instrument Penelitian

No	Variabel	Jumlah Item	Croanbach's Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1)	13	0,832	Reliabel
2	Konflik Internal (X2)	5	0,951	Reliabel

3	Produktivitas Kerja (Y)	7	0,823	Reliabel
---	----------------------------	---	-------	----------

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Pengujian reliabilitas instrument dilakukan pada item-item pertanyaan yang memiliki validitas. Instrument dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0,6. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6 sehingga instrument yang digunakan dinyatakan reliabel.

5.3. Analisis Kepemimpinan Pada PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur utama karena pimpinan merupakan sumber daya kunci dalam suatu organisasi, maka dari itu seorang pemimpin harus memperlakukan karyawannya secara layak dan adil sesuai dengan apa yang telah diberikannya kepada perusahaan sehingga dapat menimbulkan suatu produktivitas kerja yang baik. Berdasarkan hasil pengolahan skala pengukuran.

Dalam konteks pekerjaan kepemimpinan sangat diperlukan untuk menunjang suatu kegiatan pekerjaan karyawan itu sendiri. Kepemimpinan yang baik akan mendorong karyawan untuk menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik lagi dalam sebuah perusahaan. Sikap seorang pemimpin akan berpengaruh besar terhadap produktivitas yang dihasilkan. Untuk itu pemimpin harus pandai mengontrol para karyawan dalam berbagai hal untuk menunjang produktivitas kerja yang baik.

Untuk mengetahui kepemimpinan yang diterapkan suatu organisasi dapat ditinjau dari beberapa karakteristik. Untuk itu, dalam menganalisis kepemimpinanyang diterapkan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka peneliti menggunakan indikator :

- a. Faktor Individu, merupakan organisme tunggal yang hidupnya berdiri sendiri, secara fisiologi bersifat bebas dengan apa yang dilakukannya.
- b. Pengambilan keputusan, merupakan hasil atau keluaran dari proses keputusan untuk tercapainya suatu tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi kerja, merupakan suatu dorongan dari dalam maupun dari luar individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka dilakukan analisis sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Merupakan organisme tunggal yang hidupnya berdiri sendiri, secara fisiologi bersifat bebas dengan apa yang dilakukannya.

a. Kemampuan dalam bekerja

Kemampuan dalam bekerja dibutuhkan untuk menunjang nya pencapaian tujuan suatu organisasi, untuk itu pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam bekerja agar dapat memimpin dengan baik kepada bawahannya.

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap karyawan jujur dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.9 berikut ini:

Tabel 5.9
Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Dalam Bekerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	20	54%
2	Baik	11	30%
3	Cukup Baik	5	13,5%
4	Tidak Baik	1	2,7%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.9 menunjukkan 20 orang (54%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 11 orang (30%) responden menyatakan baik, sebanyak 5 orang (13,5%) responden menyatakan cukup baik, dan selanjutnya sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak baik.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa kemampuan dalam bekerja untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik, karena dengan adanya kemampuan dalam bekerja dalam diri seorang pemimpin maka akan mudah untuk mencapai produktivitas dalam bekerja di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Kemampuan yang diharapkan perusahaan kepada karyawan seperti kemampuan bekerja dalam tim, keterampilan berkomunikasi, kemampuan membawa diri, kemampuan memecahkan masalah.

Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu Hasibuan (2003:94)

b. Kepribadian dalam melakukan pekerjaan

Kepribadian dalam melakukan pekerjaan dalam memimpin diperlukan karena dengan kepribadian yang baik maka cara memimpinya pasti juga akan baik dengan itu juga mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang kepribadian dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat pada tabel 5.10 berikut ini :

Tabel 5.10
Tanggapan Responden Tentang Kepribadian Dalam Melakukan Pekerjaan

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	14	38%
2	Baik	14	38%
3	Cukup Baik	5	13,5%
4	Tidak Baik	4	11%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.10 menunjukkan 14 orang (38%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 14 orang (38%) responden menyatakan baik, sebanyak 5 orang (13,5%) responden menyatakan cukup baik, sebanyak 4 orang (11%) responden menyatakan tidak baik.

Dari keterangan tabel dapat disimpulkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa kepribadian dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik dan baik, karena dengan adanya kepribadian dalam melakukan pekerjaan dalam diri seorang pemimpin maka akan mudah untuk mencapai produktivitas dalam bekerja di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

c. Pengalaman Dalam Bekerja

Dalam melakukan pekerjaan, pemimpin harus mempunyai pengalaman dalam bekerja. Dengan adanya pengalaman dalam bekerja akan lebih mudah bagi seorang pemimpin untuk memimpin suatu perusahaan.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang pengalaman dalam bekerja kepada perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.11 berikut ini :

Tabel 5.11
Tanggapan Responden Tentang Pengalaman Dalam Bekerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	26	70,2%
2	Baik	5	13,5%
3	Cukup Baik	5	13,5%
4	Tidak Baik	1	2,7%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.11 menunjukkan 26 orang (70,2%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 5 orang (13,5%) responden menyatakan baik, sebanyak 5

orang (13,5%) responden menyatakan cukup baik, sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak baik.

Dari pernyataan tabel diatas menunjukkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa pengalaman dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik, karena dengan adanya pengalaman dalam melakukan pekerjaan dalam diri seorang pemimpin maka akan mudah untuk mencapai produktivitas dalam bekerja di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Pengalaman memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman. Jadi sesungguhnya yang penting dilakukan diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik manis ataupun buruk Elaine B Johnson (2007).

d. Intelektual dalam bekerja

Intelektual dalam bekerja diperlukan dalam diri seorang pemimpin agar mampu memimpin suatu perusahaan. Pemimpin yang mampu memimpin dengan baik akan mudah untuk tercapainya suatu tujuan perusahaan.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang intelektual dalam bekerja di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.12 berikut ini :

Tabel 5.12
Tanggapan Responden Tentang Intelektual Dalam Bekerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)

1	Sangat Baik	16	43,2%
2	Baik	14	38%
3	Cukup Baik	6	16,2%
4	Tidak Baik	1	2,7%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.12 menunjukkan 16 orang (43,2%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 14 orang (38%) responden menyatakan baik, sebanyak 6 orang (16,2%) responden menyatakan cukup baik, dan sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak baik.

Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa intelektual dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik, karena dengan adanya intelektual dalam melakukan pekerjaan dalam diri seorang pemimpin maka akan mudah untuk mencapai produktivitas dalam bekerja di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Intelektual merupakan suatu kumpulan kemampuan seseorang untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan mengamalkannya dalam hubungannya dengan lingkungan dan masalah yang timbul (Gunarsa:1991).

e. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik diperlukan untuk menunjang kenyamanan dalam bekerja, dengan adanya lingkungan kerja yang baik maka akan lebih mudah

untuk melakukan pekerjaan dan tentunya lebih mudah untuk tercapainya suatu tujuan organisasi dalam suatu perusahaan.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang lingkungan kerja di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.13 berikut ini :

Tabel 5.13
Tanggapan Responden Tentang Lingkungan Kerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Sesuai	25	66%
2	Sesuai	8	22%
3	Cukup Sesuai	3	8,1%
4	Tidak Sesuai	1	2,7%
5	Sangat Tidak Sesuai	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.12 menunjukkan 25 orang (66%) menyatakan sangat sesuai, selanjutnya sebanyak 8 orang (22%) responden menyatakan sesuai, sebanyak 3 orang (8,1 %) responden menyatakan cukup sesuai, sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak sesuai.

Dari keterangan tabel diatas dapat diambil kesimpulan yaitu sebagian besar karyawan berpendapat bahwa lingkungan kerja dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat sesuai, karena dengan adanya lingkungan kerja yang baik dalam melakukan pekerjaan dalam diri seorang

pemimpin maka akan mudah untuk mencapai produktivitas dalam bekerja di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk bekerja optimal (Mardiana (2005:15)).

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dianggap sebagai suatu tindakan yang dipilih untuk menentukan suatu hasil atau keputusan yang dipilih secara bersama.

a. Rumusan Visi dan Misi

Dalam melakukan kepemimpinan nya seorang pemimpin harus mampu membuat visi dan misi yang baik untuk perusahaan yang dipimpinnya. Rumusan visi dan misi yang baik akan membawa perusahaan mudah untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan produktivitas nya.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang rumusan visi dan misi di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.14 berikut ini :

Tabel 5.14
Tanggapan Responden Tentang Rumusan Visi dan Misi

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	20	54%
2	Setuju	12	32,4%
3	Netral	5	13,5%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-

Jumlah	37	100%
---------------	-----------	-------------

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.13 menunjukkan 20 orang (54%) menyatakan sangat setuju, selanjutnya sebanyak 12 orang (32,4%) responden menyatakan setuju, sebanyak 5 orang (13,5%) responden menyatakan netral.

Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat rumusan visi dan misi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat setuju, karena dengan adanya rumusan visi dan misi yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Menurut Robinson (2008:44) visi adalah pernyataan yang menyajikan maksud strategis perusahaan yang di desain untuk memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan guna mencapai masa depan yang diinginkan. Sedangkan menurut Coulter dan Robbins (2003:55) misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi

b. Kualitas Visi dan Misi

Kualitas Visi dan misi merupakan baik atau buruknya suatu visi dan misi yang dibuat perusahaan untuk pencapaian suatu tujuan. Data pengamatan dan hasil analisis tentang kualitas visi dan misi di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.15 berikut ini :

Tabel 5.15
Tanggapan Responden Tentang Kualitas Visi dan Misi

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	22	59,4%
2	Setuju	11	30%
3	Netral	3	8,1%
4	Tidak Setuju	1	2,7%
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.15 menunjukkan 22 orang (59,4%) menyatakan sangat setuju, selanjutnya sebanyak 11 orang (30%) responden menyatakan setuju, sebanyak 3 orang (8,1%) responden menyatakan netral, sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak setuju.

Jadi dari kesimpulan tabel diatas sebagian besar karyawan berpendapat bahwa kualitas visi dan misi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat setuju, karena dengan adanya kualitas visi dan misi yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

c. Ketegasan

Ketegasan merupakan suatu kejelasan yang harus dimiliki dalam diri seorang pemimpin, kepemimpinan yang memiliki ketegasan akan mampu membawa

bawah nya menjadi karyawan yang mampu menghasilkan produktivitas yang baik.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang ketegasan di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.16 berikut ini :

Tabel 5.16
Tanggapan Responden Tentang Ketegasan Kepemimpinan

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	25	68%
2	Baik	8	22%
3	Cukup Baik	3	8,1%
4	Tidak Baik	1	2,7%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.16 menunjukkan 25 orang (68%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 8 orang (22%) responden menyatakan baik, sebanyak 3 orang (8,1%) responden menyatakan cukup baik, sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak baik.

Dengan adanya pernyataan diatas sebagian besar karyawan berpendapat bahwa ketegasan seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik, karena dengan adanya ketegasan yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Menurut Anne Rachmawati (2007:33) sikap tegas adalah perasaan dan pikiran yang diungkapkan seseorang secara langsung melalui ekspresi verbal yang jujur dan merupakan proses penegasan diri sendiri.

d. Kualitas Ketegasan Kepemimpinan

Kualitas ketegasan merupakan bagusnya suatu kejelasan yang harus dimiliki dalam diri seorang pemimpin, pemimpin yang memiliki ketegasan akan mampu membawa bawahannya menjadi karyawan yang mampu menghasilkan produktivitas yang baik.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang kualitas ketegasan di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.17 berikut ini :

Tabel 5.17
Tanggapan Responden Tentang Kualitas Ketegasan Kepemimpinan

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	21	57%
2	Baik	13	35,1%
3	Cukup Baik	3	8,1%
4	Tidak Baik	-	-
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.17 menunjukkan 21 orang (57%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 13 orang (35,1%) responden menyatakan baik, sebanyak 3 orang (8,1%) responden menyatakan cukup baik.

Hal ini menunjukkan yaitu sebagian besar karyawan berpendapat bahwa kualitas ketegasan seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik, karena dengan adanya ketegasan yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

3. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam maupun dari luar diri seorang pemimpin untuk melakukan suatu yang lebih baik lagi.

a. Memberikan reward dan sanksi

Pemimpin harus mampu menempatkan dirinya dengan baik pada karyawannya. Pemimpin yang baik mampu memberikan reward dan sanksi sesuai dengan persetujuan yang telah ditetapkan dan dijalankan seadil mungkin.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang memberikan reward dan sanksi di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.18 berikut ini :

Tabel 5.18
Tanggapan Responden Tentang Memberikan Reward dan Sanksi

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Sesuai	20	54%
2	Sesuai	11	30%
3	Cukup Sesuai	5	14%
4	Tidak Sesuai	1	2,7%
5	Sangat Tidak Sesuai	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.18 menunjukkan 20 orang (54%) menyatakan sangat sesuai, selanjutnya sebanyak 11 orang (30%) responden menyatakan sesuai, sebanyak 5 orang (14%) responden menyatakan cukup sesuai. Dan 1 orang responden (2,7%) menyatakan tidak sesuai.

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa memberikan sanksi dan reward dari seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat sesuai, karena dengan adanya ketegasan yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Pemimpin dalam memimpin perusahaan diharapkan adil dalam memberikan reward dan sanksi kepada setiap karyawannya. Agar karyawan merasa diperlakukan sama antar satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Menurut Djamarah (2008:182) reward adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan. Hadiah yang diberikan berupa apa saja, tergantung dari keinginan pemberi. Bentuk reward juga bisa disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh seseorang.

b. Memberikan Delegasi

Memberikan Delegasi merupakan pelimpahan wewenang seorang pemimpin kepada karyawannya dengan penuh kepercayaan untuk menggantikan tugasnya.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang memberikan delegasi di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.19 berikut ini :

Tabel 5.19
Tanggapan Responden Tentang Memberikan Delegasi

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Sesuai	16	43,2%
2	Sesuai	13	35,1%
3	Cukup Sesuai	8	22%
4	Tidak Sesuai	-	-
5	Sangat Tidak Sesuai	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.19 menunjukkan 16 orang (43,2%) menyatakan sangat sesuai, selanjutnya sebanyak 13 orang (35,1%) responden menyatakan sesuai, sebanyak 8 orang (22%) responden menyatakan cukup sesuai.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa memberikan delegasi dari seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat sesuai, karena dengan adanya ketegasan yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Pemimpin menyerahkan kepercayaan nya kepada karyawan yang dipilih untuk mengemban tugas yang telah diberikannya.

c. Pembagian Tugas

Pembagian tugas dalam pekerjaan merupakan suatu hal yang penting. Tugas-tugas yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahan harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang pembagian tugas di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.20 berikut ini :

Tabel 5.20
Tanggapan Responden Tentang Pembagian Tugas

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Sesuai	27	73%
2	Sesuai	6	16,2%
3	Cukup Sesuai	3	8,1%
4	Tidak Sesuai	1	2,7%
5	Sangat Tidak Sesuai	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.20 menunjukkan 27 orang (73%) menyatakan sangat sesuai, selanjutnya sebanyak 6 orang (16,2%) responden menyatakan sesuai, sebanyak 3 orang (8,1%) responden menyatakan cukup sesuai, sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak sesuai.

Dari penjelasan tabel diatas menunjukkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa memberikan pembagian tugas dari seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat sesuai, karena dengan adanya pembagian tugas yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Menurut Rivai (2004:125) pembagian tugas adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.

d. Penempatan Tugas

Penempatan tugas merupakan suatu tugas yang ditempatkan sesuai dengan kemampuan para pemimpin maupun karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Agar pekerjaan yang dijalani berjalan dengan baik nantinya.

Data pengamatan dan hasil analisis tentang penempatan tugas di perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.21 berikut ini :

Tabel 5.21
Tanggapan Responden Tentang Penempatan Tugas

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Sesuai	14	38%
2	Sesuai	14	38%
3	Cukup Sesuai	5	14%
4	Tidak Sesuai	4	11%
5	Sangat Tidak Sesuai	-	-

Jumlah	37	100%
---------------	-----------	-------------

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.21 menunjukkan 14 orang (38%) menyatakan sangat sesuai, selanjutnya sebanyak 14 orang (38%) responden menyatakan sesuai, sebanyak 5 orang (14%) responden menyatakan cukup sesuai, sebanyak 4 orang (11%) responden menyatakan tidak sesuai.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa memberikan penempatan tugas dari seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan itu dinilai sesuai dan sangat sesuai, karena dengan adanya penempatan tugas yang baik dalam memimpin maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.’

Untuk mengetahui pendapat responden secara keseluruhan tentang variabel budaya perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru maka dilakukan rekapitulasi hasil kuisioner tentang budaya perusahaan tersebut. Adapun rekapitulasi keseluruhan pendapat responden tentang variabel budaya perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru adalah sebagai berikut:

Tabel 5.22
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Kepemimpinan Perusahaan
Pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru

Dimensi	Indikator	Skor Jawaban					Total Skor
		5	4	3	2	1	
Faktor Individu	1. Kemampuan dalam bekerja	100	44	15	2	-	

	2. Kepribadian dalam melakukan pekerjaan	70	56	15	8	-
	3. Pengalaman dalam bekerja	130	20	15	2	-
	4. Intelektual dalam bekerja	80	56	18	2	-
	5. Lingkungan kerja	125	32	9	2	-
Pengambilan keputusan	6. Rumusan visi dan misi	100	48	15	-	-
	7. Kualitas visi dan misi	110	44	9	2	-
	8. Ketegasan	125	32	9	2	-
	9. Kualitas ketegasan	105	52	9	-	-
Motivasi Kerja	10. Memberikan reward dan sanksi	100	44	15	2	-
	11. Memberikan delegasi	80	52	24	-	-
	12. Pembagian tugas	135	24	9	2	2

	13. Penempatan tugas	70	56	15	8	-	
Jumlah		1330	560	177	32	-	2099

Sumber : Data Olahan

$$\begin{aligned}
 \text{Skor Maksimal} &= \text{Item} \times \text{Nilai Tertinggi} \times \text{Responden} \\
 &= 13 \times 5 \times 37 = 2405 \\
 \text{Skor Minimal} &= \text{Item} \times \text{Nilai Terendah} \times \text{Responden} \\
 &= 13 \times 1 \times 37 = 481 \\
 \text{Rata-rata} &= \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{5} \\
 &= \frac{2405 - 481}{5} \\
 &= 384
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas, maka untuk menentukan tingkat kategori kepemimpinan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka dapat ditentukan sebagai berikut :

Kategori Sangat Baik	2021 - 2405
Kategori Baik	1637 - 2021
Kategori Cukup Baik	1253 - 1637
Kategori Tidak Baik	869 - 1253
Kategori Sangat Tidak Baik	485 - 869

Berdasarkan pada rekapitulasi pada tabel 5.22 maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pemimpin pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru kriteria penilaian dalam kategori baik karena jumlah total skor item yang diperoleh 2099

berada pada kategori sangat baik yaitu antara 2021 – 2405. Penilaian kepemimpinan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru sudah dalam kategori sangat baik hal ini tercapai karena pemimpin selalu menyampaikan tujuan perusahaan secara lebih detail, pemimpin juga mempunyai sikap kepribadian yang baik, mampu dalam bekerja dan juga mempunyai kualitas kepemimpinan yang mampu membawa karyawan menjadi semangat dalam mencapai produktivitas perusahaan

5.4. Analisis Konflik Internal Pada PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru

konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan, pada waktu yang bersamaan. Bila kedua motif itu sama kuatnya, maka orang itu akan menjadi bimbang, dan jika tidak cepat diatasi maka berkembang rasa kegelisahan yang relative berat. Dalam suatu pekerjaan konflik juga sering terjadi antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya, dan konflik juga bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya komunikasi antar pemimpin dan karyawan, maupun antar karyawan dan karyawan. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh konflik internal karyawan diterapkan PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Analisis Kemantapan Organisasi

Kemantapan organisasi merupakan suatu keadaan dimana organisasi mampu menempatkan diri nya dalam keadaan apapun dan dimanapun. Mereka siap bekerja dan bertanggung jawab atas apa yang sudah dipilih dan dijalani nya.

Dan juga mantap dalam menjalankan tugas tugas yang diberikan kepadanya. .
Untuk mengetahui bagaimana pengaruh konflik internal pada PT. Asia Forestama
Raya di Pekanbaru, maka dilakukan analisis sebagai berikut :

a. Tujuan Individu

Tujuan individu merupakan suatu keinginan seseorang untuk mendapatkan
atau mencapai sesuatu yang diinginkan nya. Untuk mengetahui tanggapan
responden terhadap tujuan individu dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.23
berikut ini :

Tabel 5.23
Tanggapan Responden Tentang Tujuan Individu Dalam Bekerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	2	5,4%
2	Baik	12	32,4%
3	Cukup Baik	15	41%
4	Tidak Baik	8	22%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.23 menunjukkan 2 orang (5,4%) menyatakan sangat baik,
selanjutnya sebanyak 12 orang (32,4%) responden menyatakan baik, sebanyak 15
orang (41%) responden menyatakan cukup baik, sebanyak 8 orang (22%)
responden menyatakan tidak baik.

Dari keterangan tabel diatas menunjukkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa tujuan individu dalam konflik internal untuk mencapai tujuan itu dinilai cukup baik, karena dengan adanya tujuan individu yang baik dalam bekerja maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

b. Emosional

Emosional dianggap sebagai kemampuan utama untuk mengatur emosi diri dan memperbaiki interaksi dengan orang lain. Dimana seseorang harus mampu mengontrol dirinya dalam keadaan emosi agar tidak terjadinya konflik antar seseorang satu dengan yang lainnya. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap emosional dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.24 berikut ini :

Tabel 5.24
Tanggapan Responden Tentang emosional Dalam Bekerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	4	11%
2	Baik	11	28%
3	Cukup Baik	16	43,2%
4	Tidak Baik	6	16,2%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.24 menunjukkan 4 orang (11%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 11 orang (28%) responden menyatakan baik, sebanyak 16 orang (43,2%) responden menyatakan cukup baik, sebanyak 6 orang (16,2%) responden menyatakan tidak baik.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa emosional dalam konflik internal untuk mencapai tujuan itu dinilai cukup baik, karena dengan adanya emosional yang baik dalam bekerja dan karyawan mampu mengontrol dirinya dalam emosional maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Menurut Ary Ginanjar (2001:44) dimana kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, untuk membangun produktif dan meraih keberhasilan.

c. Latar Belakang yang Berbeda

Latar belakang yang berbeda dimaksudkan sebagai perbedaan yang ada dalam masing-masing karyawan, baik itu dari budaya maupun pendidikan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap latar belakang yang berbeda dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.25 berikut ini :

Tabel 5.25
Tanggapan Responden Tentang Latar Belakang Yang Berbeda

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	11%
2	Setuju	12	32,4%
3	Netral	16	43,2%

4	Tidak Setuju	5	14%
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.25 menunjukkan 4 orang (11%) menyatakan sangat setuju, selanjutnya sebanyak 12 orang (32,4%) responden menyatakan setuju, sebanyak 16 orang (43,2%) responden menyatakan netral, sebanyak 5 orang (14%) responden menyatakan tidak setuju.

Jadi, dapat diambil kesimpulan dari keterangan tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa latar belakang yang berbeda dalam konflik internal untuk mencapai tujuan itu dinilai netral, karena dengan adanya latar belakang yang berbeda dalam bekerja dan karyawan saling menghargai latar belakang satu dengan yang lainnya maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

2. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi diartikan sebagai untuk merealisasikan keinginan dan cita-cita bersama anggota organisasi pada waktu yang akan datang. Diharapkan tujuan organisasi bisa tercapai sesuai dengan yang sudah direncanakan bersama.

a. Perbedaan persepsi

Perbedaan persepsi merupakan perbedaan pendapat atau sudut pandang yang berbeda melalui panca indra. Sebuah konflik bisa dihindari bila kita mau menguasai teknik komunikasi dengan baik, agar tidak ada hambatan komunikasi

yang menjadi sumber konflik. Oleh karena itu, biarkanlah adanya perbedaan sudut pandang dan persepsi didalam kehidupan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap perbedaan persepsi dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.26 berikut ini :

Tabel 5.26
Tanggapan Responden Tentang Perbedaan Persepsi

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	5	14%
2	Setuju	11	28%
3	Netral	15	41%
4	Tidak Setuju	6	16,2%
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.26 menunjukkan 5 orang (14%) menyatakan sangat setuju, selanjutnya sebanyak 11 orang (28%) responden menyatakan setuju, sebanyak 15 orang (41%) responden menyatakan netral, sebanyak 6 orang (16,2%) responden menyatakan tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa perbedaan persepsi dalam konflik internal untuk mencapai tujuan itu dinilai netral, karena dengan adanya perbedaan persepsi dalam bekerja dan maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Perbedaan persepsi antar satu karyawan dengan karyawan lainnya pasti sering terjadi dalam dunia kerja. Untuk itu karyawan harus mampu menghargai dan saling menerima pendapat satu dengan pendapat lainnya.

b. Hubungan Ketergantungan

Hubungan ketergantungan dianggap sebagai suatu keharusan yang ada dalam hidup. Dimana dalam menjalani kehidupan kita membutuhkan bantuan orang lain dan saling bergantung antar satu dengan yang lainnya, begitu juga dalam dunia kerja. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap hubungan ketergantungan dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.27 berikut ini :

Tabel 5.27
Tanggapan Responden Tentang Hubungan Ketergantungan

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	4	11%
2	Setuju	12	32,4%
3	Netral	14	38%
4	Tidak Setuju	7	19%
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.27 menunjukkan 4 orang (11%) menyatakan sangat setuju, selanjutnya sebanyak 12 orang (32,4%) responden menyatakan setuju, sebanyak 14 orang (38%) responden menyatakan netral, sebanyak 7 orang (19%) responden menyatakan tidak setuju.

Penjelasan tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa hubungan ketergantungan dalam konflik internal untuk mencapai tujuan itu dinilai netral, karena dengan adanya hubungan ketergantungan dan saling menghargai satu dengan yang lainnya dalam bekerja dan maka akan lebih mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Untuk mengetahui tanggapan responden secara keseluruhan tentang variabel konflik internal karyawan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru maka dilakukan rekapitulasi hasil kuisioner tentang variabel tersebut. Adapun rekapitulasi pendapat responden tentang variabel konflik internal karyawan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru sebagai berikut:

Tabel 5.28
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Konflik Internal
PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru

Dimensi	Indikator	Skor Jawaban					Skor Total
		5	4	3	2	1	
Kemantapan Organisasi	1. Tujuan individu	10	48	45	32	-	
	2. Emosional	20	44	48	12	-	

i	3. Latar belakang yang berbeda	20	48	48	10	-	
Tujuan organisasi	1. Perbedaan persepsi	25	44	45	12	-	
	2. Hubungan ketergantungan	20	48	42	14	-	
	Jumlah	95	232	228	80	-	635

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

$$\begin{aligned}
 \text{Skor Maksimal} &= \text{Item} \times \text{Nilai Tertinggi} \times \text{Responden} \\
 &= 5 \times 5 \times 37 = 925 \\
 \text{Skor Minimal} &= \text{Item} \times \text{Nilai Terendah} \times \text{Responden} \\
 &= 5 \times 1 \times 37 = 185 \\
 \text{Rata-rata} &= \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{5} \\
 &= \frac{925 - 185}{5} \\
 &= 148
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas, maka untuk menentukan tingkat kategori konflik internal pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka dapat ditentukan sebagai berikut :

Kategori Sangat Baik	777 - 925
Kategori Baik	629 - 777
Kategori Cukup Baik	481 - 629
Kategori Tidak Baik	333 - 481
Kategori Sangat Tidak Baik	185 - 333

Berdasarkan pada rekapitulasi pada tabel 5.28 maka dapat disimpulkan bahwa konflik internal pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru kriteria penilaian dalam kategori cukup baik karena jumlah total skor item yang diperoleh 635 berada pada kategori cukup baik yaitu antara 629 – 777. Penilaian konflik internal pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru sudah dalam kategori baik. Hal ini tercapai karena para karyawan bekerja dengan saling menghargai dan berusaha menghindari konflik internal dalam bekerja dan saling mendukung antar satu dengan yang lainnya.

5.5. Analisis Produktivitas Kerja Pada PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru

Secara definisi kerja, produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan persatuan waktu. Definisi kerja ini mengandung cara atau metode pengukuran. Walaupun secara teori dapat dilakukan, tetapi dalam praktek sukar dilaksanakan karena sumberdaya masukan yang dipergunakan umumnya berbagai macam dan dalam proporsi yang berbeda. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh produktivitas karyawan diterapkan PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Peningkatan Mutu Hasil Kerja

Peningkatan mutu hasil kerja sangat diperlukan diperhatikan karena mutu hasil kerja berkaitan erat dengan keputusan konsumen, apakah membeli atau tidak. Jika mutu nya baik maka dapat dipastikan konsumen akan kembali lagi untuk membeli barang tersebut, tetapi sebaliknya bila mutu nya tidak baik maka

konsumen akan berfikir untuk kembali membeli barang kepada kita. Mutu hasil kerja harus menunjukkan ukuran, tahan lamanya dan dapat dipercaya oleh konsumen. Kualitas produk yang tinggi biasanya diikuti dengan harga yang tinggi pula sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh produktivitas pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka dilakukan analisis sebagai berikut :

a. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja adalah mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kualitas hasil kerja dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.29 berikut ini :

Tabel 5.29
Tanggapan Responden Tentang Kualitas Hasil Kerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	28	76%
2	Baik	5	14%
3	Cukup Baik	3	8,1%

4	Tidak Baik	1	2,7%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.29 menunjukkan 28 orang (76%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 5 orang (14%) responden menyatakan baik, sebanyak 3 orang (8,1%) responden menyatakan cukup baik, sebanyak 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak baik.

Keterangan tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa kualitas hasil kerja dalam produktivitas untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik, karena dengan kualitas hasil kerja yang baik maka akan mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Kualitas hasil kerja yang baik sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Kualitas yang baik akan mendorong karyawan melakukan pekerjaan lebih baik lagi.

b. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas kerja dapat diartikan segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kuantitas hasil kerja dalam bekerja dapat dilihat pada tabel 5.30 berikut ini:

Tabel 5.30
Tanggapan Responden Tentang Kuantitas Hasil Kerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase
----	---------------------	-----------	------------

			(%)
1	Sangat Sesuai	13	35,1%
2	Sesuai	16	43,2%
3	Cukup Sesuai	6	16,2%
4	Tidak Sesuai	2	5,4%
5	Sangat Tidak Sesuai	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.30 menunjukkan 13 orang (35,1%) menyatakan sangat sesuai, selanjutnya sebanyak 16 orang (43,2%) responden menyatakan sesuai, sebanyak 6 orang (16,2%) responden menyatakan cukup sesuai, sebanyak 2 orang (5,4%) responden menyatakan tidak sesuai.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa kuantitas hasil kerja dalam produktivitas untuk mencapai tujuan itu dinilai sesuai, karena dengan kualitas hasil kerja yang baik maka akan mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

c. Efisiensi Waktu Dalam Proses Produksi

Efisiensi waktu diartikan sebagai suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan dalam bekerja.

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap efisiensi waktu dalam proses produksi dapat dilihat pada tabel 5.31 berikut ini :

Tabel 5.31
Tanggapan Responden Tentang Efisiensi Waktu Dalam Proses Produksi

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	19	51,3%
2	Baik	13	35,1%
3	Cukup Baik	5	16,1%
4	Tidak Baik	-	-
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.31 menunjukkan 19 orang (51,3%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 13 orang (35,1%) responden menyatakan baik, sebanyak 5 orang (16,1%) responden menyatakan cukup baik.

Pernyataan tabel diatas menunjukkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa efisiensi waktu dalam proses produksi untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat baik, karena dengan efisiensi waktu dalam proses produksi yang baik maka akan mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

d. Penggunaan Tenaga Mesin Dalam Proses Produksi

Penggunaan tenaga mesin dalam proses produksi sangat diperlukan agar mempercepat proses bekerja, bantuan tenaga mesin juga memiliki hasil yang lebih baik dibandingkan tenaga manusia. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap penggunaan tenaga mesin dalam proses produksi dapat dilihat pada tabel 5.32 berikut ini :

Tabel 5.32

Tanggapan Responden Tentang Penggunaan Tenaga Mesin Dalam Proses Produksi

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	28	76%
2	Setuju	5	14%
3	Netral	3	8,1%
4	Tidak Setuju	1	2,7%
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.32 menunjukkan 28 orang (76%) menyatakan sangat setuju, selanjutnya sebanyak 5 orang (14%) responden menyatakan setuju, sebanyak 3 orang (8,1%) responden menyatakan netral, dan 1 orang (2,7%) responden menyatakan tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa penggunaan tenaga mesin dalam proses produksi untuk mencapai tujuan itu dinilai sangat setuju, karena dengan penggunaan tenaga mesin dalam proses produksi yang baik maka akan mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

2. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber yang ada dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan.

a. Sikap Kerja

Sikap kerja sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan. Dengan sikap kerja yang baik maka orang akan lebih senang dengan apa yang kita lakukan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap sikap kerja dalam proses produksi dapat dilihat pada tabel 5.33 berikut ini :

Tabel 5.33
Tanggapan Responden Tentang Sikap Kerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Setuju	12	32,4%
2	Setuju	15	41%
3	Netral	10	27%
4	Tidak Setuju	-	-
5	Sangat Tidak Setuju	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.33 menunjukkan 12 orang (32,4%) menyatakan sangat setuju, selanjutnya sebanyak 15 orang (41%) responden menyatakan setuju, sebanyak 10 orang (27%) responden menyatakan netral.

pernyataan ini menunjukkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa sikap kerja dalam proses produksi untuk mencapai tujuan itu dinilai setuju, karena dengan sikap kerja dalam proses produksi yang baik maka akan mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Menurut Mar'at (2000:21) sikap adalah tingkatan afeksi (perasaan), baik yang bersifat positif maupun negatif dalam hubungannya dengan objek psikologi.

b. Tingkat Keterampilan

Tingkat keterampilan dalam bekerja memang diperlukan untuk memudahkan dalam proses pekerjaan dan untuk tercapainya tujuan organisasi, untuk itu tingkat keterampilan seorang pekerja menentukan produksi yang akan dihasilkan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap tingkat keterampilan dalam proses produksi dapat dilihat pada tabel 5.34 berikut ini :

Tabel 5.34
Tanggapan Responden Tentang Tingkat Keterampilan

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	19	51,3%
2	Baik	13	35,1%
3	Cukup Baik	5	13,5%
4	Tidak Baik	-	-
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.34 menunjukkan 19 orang (51,5%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 13 orang (35,1%) responden menyatakan baik, sebanyak 5 orang (13,5%) responden menyatakan cukup baik.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa tingkatan keterampilan dalam proses produksi untuk mencapai tujuan itu dinilai

sangat baik, karena dengan tingkat keterampilan dalam proses produksi yang baik maka akan mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

c. Efisiensi Tenaga Kerja

Efisiensi tenaga kerja dianggap sebagai ketepatan tenaga kerja dalam melakukan proses produksi untuk mendapatkan hasil yang baik. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap efisiensi tenaga kerja dalam proses produksi dapat dilihat pada tabel 5.35 berikut ini :

Tabel 5.35
Tanggapan Responden Tentang Efisiensi Tenaga Kerja

No	Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
1	Sangat Baik	13	35,1%
2	Baik	16	43,2%
3	Cukup Baik	6	16,2%
4	Tidak Baik	2	5,4%
5	Sangat Tidak Baik	-	-
Jumlah		37	100%

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Tabel 5.35 menunjukkan 13 orang (35,1%) menyatakan sangat baik, selanjutnya sebanyak 16 orang (43,2%) responden menyatakan baik, sebanyak 6 orang (16,2%) responden menyatakan cukup baik, dan 2 orang (5,4%) responden menyatakan tidak baik.

Keterangan tabel diatas menunjukkan sebagian besar karyawan berpendapat bahwa efisiensi tenaga kerja dalam proses produksi untuk mencapai tujuan itu dinilai baik, karena dengan efisiensi tenaga kerja dalam proses produksi yang baik maka akan mudah untuk tercapainya produktivitas perusahaan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Untuk mengetahui tanggapan responden secara keseluruhan tentang variabel produktivitas karyawan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru maka dilakukan rekapitulasi hasil kuisioner tentang variabel tersebut. Adapun rekapitulasi pendapat responden tentang variabel produktivitas karyawan di PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru sebagai berikut :

Tabel 5.36
Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Produktivitas
PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru

Dimensi	Indikator	Skor Jawaban					Skor Total
		5	4	3	2	1	
Peningkatan mutu hasil pekerjaan	1. Kualitas hasil kerja	140	20	9	2	-	
	2. Kuantitas hasil kerja	65	64	18	4	-	
	3. Efisiensi waktu dalam proses produksi	95	52	15	-	-	
	4. Penggunaan tenaga mesin dalam proses produksi	140	20	9	2	-	
Pemberdayaan sumber	5. Sikap kerja	60	60	30	-	-	
	6. Tingkat keterampilan	95	52	15	-	-	

daya manusia	7. Efesiensi tenaga kerja	65	64	18	4	-	
Jumlah		660	332	63	12	-	1067

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

$$\begin{aligned}
 \text{Skor Maksimal} &= \text{Item} \times \text{Nilai Tertinggi} \times \text{Responden} \\
 &= 7 \times 5 \times 37 = 1295 \\
 \text{Skor Minimal} &= \text{Item} \times \text{Nilai Terendah} \times \text{Responden} \\
 &= 7 \times 1 \times 37 = 259 \\
 \text{Rata-rata} &= \frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimal}}{5} \\
 &= \frac{1295 - 259}{5} \\
 &= 207
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas, maka untuk menentukan tingkat kategori konflik internal pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru, maka dapat ditentukan sebagai berikut :

Kategori Sangat Baik	1088 - 1295
Kategori Baik	881 - 1088
Kategori Cukup Baik	674 - 881
Kategori Tidak Baik	467 - 674
Kategori Sangat Tidak Baik	260 - 467

Berdasarkan pada rekapitulasi pada tabel 5.36 maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru kriteria penilaian dalam kategori sangat baik karena jumlah total skor item yang diperoleh 1067 berada pada kategori sangat baik yaitu antara 881– 1088. Penilaian produktivitas pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru sudah dalam kategori

baik hal ini tercapai karena pemimpin mampu membawa karyawan menjadi lebih baik dalam pencapaian produktivitas perusahaan. Karyawan mampu bekerja dengan giat untuk tujuan bersama, dan tidak lupa juga dukungan dari sesama organisasi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

5.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan, konflik internal berpengaruh terhadap produktivitas. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah teknik analisis linier berganda, karena penelitian ini menggunakan lebih dari satu variabel bebas. Berikut hasil perhitungan data analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS versi 24.

Tabel 5.37
Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.401	3.942		-.609	.547
KEPEMIMPINAN	.574	.072	.809	7.954	.000
KONFLIKINTERNAL	.036	.095	.039	.382	.705

Sumber: Data Output SPSS

Berdasarkan tabel diatas persamaan regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut: $Y = \alpha + \beta_0 + \beta_1 \text{kepemimpinan} + \beta_2 \text{konflik internal} + \varepsilon$

Produktivitas = -2.401 + 0,574 Kepemimpinan 0,036 Konflik Internal + ε

- Nilai Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 0,574 menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tanda positif) 1 satuan

kepemimpinan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,574. Peningkatan ini bernilai positif, yang bermakna semakin tinggi kepemimpinan maka semakin tinggi produktivitas karyawan.

- b. Nilai Koefisien regresi konflik internal (X_2) sebesar 0,036 menyatakan bahwa adanya hubungan yang searah antar dua variabel. setiap penambahan 1 satuan konflik internal akan mengurangi produktivitas kerja karyawan sebesar 0,036. Artinya, setiap adanya konflik internal yang terjadi maka akan mengurangi produktivitas karyawan.

5.7 Uji Hipotesis

5.7.1 Uji F

Menurut Imam Ghozali (2009) Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen. Uji ini juga disebut dengan pengujian signifikansi keseluruhan (*Overall Significance*) terhadap garis regresi yang ingin menguji apakah Y secara linear berhubungan dengan variabel-variabel X.

Tabel 5.38
Hasil Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	352.347	2	176.174	34.841	.000 ^a
	Residual	171.923	34	5.057		
	Total	524.270	36			

Sumber: Data Output SPSS

Hasil perhitungan uji F dengan nilai signifikansi sebesar 0,00 yang berarti nilai signifikan pada tabel $< 0,05$ yang menunjukkan variabel kepemimpinan

dan konflik internal, secara simultan mempengaruhi produktivitas kerja perusahaan. Jika dilihat dari F_{tabel} dan F_{hitung} adalah nilai F_{hitung} pada tabel 34,841 dan F_{tabel} 3,28. Dilihat nilai F_{tabel} dan F_{hitung} variabel kepemimpinan dan konflik internal berpengaruh secara simultan, dimana F_{hitung} dengan nilai 34,841 lebih besar dari F_{tabel} dengan nilai 3,28.

5.7.2 Uji t

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang signifikan terhadap variabel terikat dengan mengukur derajat hubungan antara suatu variabel bebas dengan variabel terikatnya.

Tabel 5.39
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.401	3.942		-.609	.547
KEPEMIMPINAN	.574	.072	.809	7.954	.000
KONFLIKINTERNAL	.036	.095	.039	.382	.705

Sumber: Data Output SPSS

Nilai $t_{tabel} = t(\alpha/2 ; n-k-1) = t(0,05/2 ; 37-2-1) = t(0,025;34)$ adalah sebesar (2,02439). Berdasarkan tabel 5.38, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel kepemimpinan (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7,954 dan t_{tabel} sebesar 2,03224. Sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ 7,954 > 2,03224 dan memiliki nilai prob. (*p-Value*) 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel

kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

2. Variabel Konflik internal (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0,382 dan t_{tabel} sebesar 2,03224. Sehingga $t_{hitung} < t_{tabel}$ $0,382 < 2,03224$ dan memiliki nilai prob. (*p-Value*) $0,705 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel konflik internal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Produktivitas kerja pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

5.7.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) dimana nilai koefisien Antara $0 \leq R^2 \leq 1$ yang berarti nilai R^2 berada diantara 0 dan 1, maka besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sesuai dengan nilai koefisien determinasi itu sendiri dan selebihnya berasal dari factor lain, semakin besar koefisien determinasinya semakin baik variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 5.40
Hasil Uji R^2
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.820 ^a	.672	.653	2.249	1.773

Sumber: Data Output SPSS

Berdasarkan tabel tersebut nilai R Square sebesar 0,653 hal ini berarti 65,3% variasi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen kepemimpinan dan konflik internal . Sedangkan sisanya (100% - 65,3%) sebesar 34,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

5.8 Pembahasan

5.8.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Dari perhitungan analisis berganda variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas kerja dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,954 > 2,03224$) dan nilai signifikannya ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti pengujian sesuai dengan hipotesis yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

Hasil pengujian ini sejalan dengan teori dimana bahwa semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, hal ini dapat terlihat dengan adanya pemimpin memberikan bonus kerja sesuai dengan perjanjiannya kepada karyawan, sehingga dengan adanya pemberian tersebut maka akan meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian ini di dukung oleh penelitian (Fadli, 2016) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

5.8.2 Pengaruh Konflik Internal terhadap Produktivitas Kerja

Dari perhitungan analisis berganda variabel konflik internal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,382 > 2,03224$) dan nilai signifikannya ($0,705 < 0,05$). Hal ini

berarti pengujian tidak sesuai dengan hipotesis yaitu konflik internal memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Sudiwati, 2017).

Menurut Drs. Adam Ibrahim Indrawijaya, MPA (1989 : 181) mengemukakan bahwa tidak semua bentuk dan sifat konflik menimbulkan kerugian bagi perseorangan, kelompok, ataupun organisasi. Sudah dikemukakan pula bahwa pada tingkat tertentu konflik dapat bermanfaat bagi perseorangan, kelompok, atau organisasi. Kalau begitu, pertanyaan selanjutnya ialah apa bentuk dan bagaimana tingkat konflik yang merugikan dan bagaimana pula yang menguntungkan. Atas pertanyaan ini para ahli hanya memberikan jawaban yang umum, yaitu : bergantung pada tingkat kematangan pihak yang terlibat dalam konflik. Walaupun demikian, secara garis besar dapat dikemukakan beberapa strategi penanggulangannya, yaitu :

- a. Pemecahan persoalan
- b. Perundingan atau musyawarah
- c. Mencari lawan yang sama
- d. Meminta bantuan pihak ketiga
- e. Mensubordinasikan kepentingan dan tujuan pihak-pihak yang sedang konflik kepada kepentingan dan tujuan yang lebih tinggi.
- f. Peningkatan interaksi dan komunikasi
- g. Latihan kepekaan
- h. Koordinasi

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan dan konflik internal terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru. maka dapat ditarik kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian tentang Kepemimpinan mempunyai pengaruh lebih besar terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru. Selain itu masih ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi produktivitas.
2. Hasil penelitian tentang Konflik Internal mempunyai pengaruh lebih kecil terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Asia Forestama Raya Pekanbaru.
3. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa, secara bersamaan kedua variabel independen yaitu kepemimpinan dan konflik internal berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Asia Forestama Raya di Pekanbaru.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan kepada peneliti selanjutnya melalui hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. kepada semua karyawannya dengan cara bersikap adil kepada karyawan dan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk dapat memperoleh penghargaan dari hasil kerjanya.
2. Setiap karyawan harus dapat menjaga dan menghindari konflik internal dengan cara menjaga tingkat emosional, menghindari perbedaan persepsi dan perbedaan pendapat dan meningkatkan hubungan silaturahmi antar sesama karyawan.
3. Perusahaan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dengan cara memaksimalkan jumlah tenaga kerja yang ada, meningkatkan kualitas produksi, meningkatkan kemampuan kerja dan mengoptimalkan kapasitas mesin.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR PUSTAKA

- Thoha, Miftah. 2008. *Prilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Hakim, Irfanul. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Tri Bakti Sarimas Kabupaten Kuantan Singingi*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Riau.
- Gomes, Faustini Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sudaryono. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Center For Academic Publishing Service.
- Thohah, Miftah. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Setiawan, Dila Agustha. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cahaya Murni Pakanindo Pekanbaru*.
- Irana, Nadia. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan dan Konflik Internal Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara*. Jurnal Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Riau.
- Kurniawan, Rizki. 2015. *Pengaruh Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terhadap produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Mitra Beton Mandiri (MBM) Pekanbaru*.
- Yani, Robina. 2017. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Budi Tani Kembang Jaya Pekanbaru*.
- Sondang P. Siagian. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Basri, Rivai. 2005. *Performance Appraisal. Cetakan Pertama*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, IG. 2007. *Manajemen Kepegawaian, Konsius*. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. 2006. *“Prilaku Organisasi”*. Prentice Hall Edisi Kesepuluh Sabardini. 2006. *“Peningkatan Kerja Melalui Prilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional”*. Telaah Bisnis, Vol. 7, No.1.

- Handoko, T. Hani. 2005. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. B.P.F.E UGM. Yogyakarta.
- Mulyasa. E. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Fidiyanti, Butchatsky. 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi*, Jakarta: Bhineka Cipta
- Muchdarsyah, Sinungan. 2005. *Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malaya S.P. 2004. "*Manajemen*" Edisi Revisi. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Rusby, Zulkifli. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, MPA. Cetakan IV 1989. *Prilaku Organisasi*. Sinar Baru Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- B. Johnson, Elaine. 2007. *Contextual Teaching & Learning: Menjadikan Kegiatan Belajar-Mengajar dan Bermakna*. Bandung: MLC.
- Merdiana, 2005, *Manajemen Produksi*, Penerbit Badan Penerbit IPWI, Jakarta.
- Agustian, Ary Ginanjar, 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual-ESQ*, Jakarta: Penerbit Arga.