

**KONFLIK DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERAWAT
RUMAH SAKIT DI SURABAYA**

(Studi Empiris pada Perawat Rumah Sakit di Surabaya Barat)

Oleh : Evianah, SE., M.Si

ABSTRAKSI

Penelitian ini meneliti mengenai hal-hal yang menyebabkan konflik dan bagaimana nanti pengaruhnya terhadap kinerja perawat di rumah sakit. Konflik pada umumnya berpengaruh negatif terhadap kinerja, karena konflik akan menimbulkan ketegangan di antara mereka, apalagi jika sumber konflik tersebut kapasitasnya berat dan tajam, namun jika sumber konflik masih dalam kapasitas yang wajar dan terkendali, maka justru akan lebih menimbulkan persaingan sehat dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini variable yang digunakan adalah factor-faktor penyebab konflik diantaranya yaitu perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan perasaan yang terlalu sensitive sebagai variable bebas, sedangkan kinerja perawat sebagai variable tergantung. Kuisisioner disebarakan di Rumah Sakit di wilayah Surabaya Barat dengan jumlah sample sebanyak 97 perawat. Untuk uji kuisisioner digunakan uji validitas dan reliabilitas, dan dari hasil uji tersebut didapatkan hasil kuisisioner yang valid dan reliable.

Untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara konflik terhadap kinerja digunakan uji regresi linier berganda. Dari hasil uji tersebut didapatkan hasil bahwa adanya perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan perasaan yang terlalu sensitive mempunyai pengaruh terhadap kinerja perawat baik secara simultan maupun parsial.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia ke depan dalam suatu perusahaan selalu mengalami perkembangan, baik dalam hal perilaku, pemikiran, ataupun posisi. Dalam mencapai perkembangan itu, khususnya jabatan ataupun pendapatan, perlu melalui proses yang cukup panjang. Karyawan yang dinamis dengan berbagai kebutuhan dalam mencapai peningkatan tersebut, akan berpotensi memunculkan persaingan dalam mencapai suatu posisi pekerjaan. Posisi yang ditawarkan akan membuat pegawai berlomba-lomba untuk mendapatkan posisi tersebut. Setiap karyawan dalam suatu organisasi akan berkompetisi dengan rekan-rekannya untuk mewujudkan keinginan itu, baik berupa peningkatan kinerja maupun peningkatan karir. Proses persaingan ini jika tidak melalui prosedur yang seharusnya, akan berpotensi menimbulkan konflik. Konflik yang terjadi pada karyawan, akan berpengaruh pada kinerja karyawan tersebut, baik secara individual ataupun kerja secara tim, konflik yang ditimbulkan tersebut pada ujungnya akan berpengaruh pada kegiatan operasional perusahaan.

Sebagaimana yang dikutip oleh Nitisemito (2000:209), "Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan individu". Konflik di dalam organisasi ada yang bersifat

*) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

positif dan ada pula yang bersifat negatif. Dikatakan bahwa konflik itu bersifat positif, bila konflik tersebut masih dalam batas-batas tertentu, dan sifatnya memberikan kemajuan sehingga justru membuat karyawan bersaing untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Tetapi dikatakan bersifat negatif bila konflik tersebut sudah diluar batas dan tak terkendali, konflik itu akan menyebabkan karyawan terganggu dalam kerjanya. Sehingga akan menurunkan kinerja yang selanjutnya akan berakibat menurunnya produktivitas organisasi, dan pada akhirnya akan merugikan sebuah organisasi.

Menurut Nitisemito (2000:212), timbulnya konflik disebabkan oleh beberapa faktor antara lain adalah: “perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan perasaan yang terlalu sensitif. Terjadinya konflik ini dapat menimbulkan dampak yang negatif dan positif bagi perusahaan”. Akibat positif bagi perusahaan menurut Nitisemito (2000:214) antara lain karena “konflik akan menimbulkan koreksi diri karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, pendekatan lebih baik, dan mengembangkan alternatif yang lebih baik”. Sementara akibat negatif dapat berupa munculnya sikap subyektif dan emosional para karyawannya, serta sikap apriori yaitu sikap yang selalu menganggap salah pihak lain tanpa meneliti dahulu kebenarannya, saling menjatuhkan dan munculnya rasa frustrasi atau putus asa. Akibat negatif yang ditimbulkan oleh konflik haruslah bisa dihindari, sebab akan berpengaruh langsung pada kehidupan kerja sehari-hari, Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan menghindari sebab-sebab timbulnya konflik yang ada di perusahaan. Konflik negative yang timbul akan mengarah pada perubahan tingkat produktifitas para karyawannya.

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu memperhatikan karyawan dalam segala aspek pekerjaannya karena hal tersebut merupakan pendorong karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dan mencapai tujuan perusahaan yang baik. Untuk itu sudah sewajarnya memperhatikan keberadaan karyawan sejak awal. Karyawan yang merupakan salah satu aset terpenting perusahaan perlu diperhatikan sungguh-sungguh agar konflik yang terjadi mampu dikelola dengan baik sehingga diharapkan mampu menghasilkan kinerja sesuai keinginan perusahaan, seperti pendapat Nitisemito (2000:219) yang mengatakan bahwa “akibat-akibat konflik yang menguntungkan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan”. Konflik yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari perusahaan apabila tidak ditangani secara serius akan menimbulkan dampak yang sangat berarti bagi usaha pencapaian tujuan perusahaan, antara lain adalah rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan. Karena terdapat pengaruh yang berarti dari konflik terhadap kinerja karyawan, hal itu berarti bahwa tinggi rendahnya hasil kerja karyawan ditentukan oleh konflik yang dialaminya.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan di atas, maka masalah yang akan diteliti adalah : “Apakah sumber-sumber konflik yang terdiri dari perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan perasaan yang terlalu sensitif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit di Surabaya Barat ?”

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Konflik

Nitisemito (2000:209) menjelaskan bahwa “konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan individu. Lebih lanjut Nitisemito (2000:212) menjelaskan sebab-sebab yang dapat menimbulkan konflik adalah perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan perasaan yang terlalu sensitif.

Menurut Robbins (1994:450) bahwa konflik bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari. Definisi konflik menurut Robbins (1994:474) adalah suatu proses dimana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit untuk menghalangi pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian dari tujuan pihak lain atau meneruskan kepentingannya.

Definisi lain yang dikemukakan Winardi (1997:1) adalah konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

Jenis Konflik

Menurut Nimran (1997:61-62) jenis konflik dapat dibagi menjadi beberapa pandangan, pandangan tersebut antara lain berdasarkan pihak yang terlibat di dalam konflik, adalah sebagai berikut:

1. Konflik intra individu
Konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan peran dan ekspektasi dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya.
2. Konflik antar individu
Konflik yang terjadi antar individu yang berbeda dalam satu kelompok atau antar individu yang berada pada kelompok yang berbeda.
3. Konflik antar kelompok
Konflik yang bersifat kolektif antara satu kelompok dengan kelompok lain.
4. Konflik organisasi
Konflik yang terjadi antara unit-unit organisasi yang dapat bersifat struktural dan fungsional.

Sebab-sebab Timbulnya Konflik

Menurut Nitisemito (2000:212), sebab-sebab timbulnya konflik adalah sebagai berikut:

a) Perbedaan pendapat

Suatu konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat antara dua atau lebih individu, masing-masing pihak merasa dirinya yang paling benar, seperti memaksa pendapat, adanya perasaan disudutkan rekan kerja, adanya perasaan ingin memenangkan setiap perbedaan pendapat yang terjadi. Bila perbedaan pendapat ini cukup tajam, maka dapat menimbulkan rasa kurang enak atau ketegangan sehingga dapat menimbulkan konflik.

- b) Salah paham
Salah paham merupakan perbedaan pengertian yang dialami dua atau individu yang dapat menimbulkan konflik. Misalkan sikap aspiratif yang ditimbulkan dalam melakukan suatu diskusi dan dialog dengan rekan kerja, sikap yang dilakukan dalam menanggapi dan menerima sistem dan cara kerja orang lain, masing-masing pihak terlalu cepat dalam menyimpulkan pendapat orang lain, dan sering merasa disalahkan oleh sikap rekan kerja dalam berpendapat. Bagi yang merasa dirugikan timbul rasa kurang enak, kurang simpati, atau justru kebencian.
- c) Salah satu atau kedua belah pihak karena dirugikan
Tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak lain. Misalnya adanya perasaan terpaksa dalam menerima pendapat rekan kerja, adanya upaya-upaya pemaksaan untuk mendorong rekan kerja memahami dan menerima ide-ide, melibatkan rekan kerja terhadap kesalahan yang pernah dilakukan, dan merasa dirugikan akibat perilaku rekan kerja. Sudah tentu seseorang yang dirugikan merasa kurang enak, kurang simpati, atau malahan benci. Perasaan-perasaan ini dapat menjurus ke arah konflik dengan segala akibatnya. Kerugian ini bukan bersifat materi, tetapi dapat juga bersifat non materi.
- d) Perasaan yang terlalu sensitif
Mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi oleh pihak lain dianggap merugikan. Jadi, kalau dilihat dari sudut hukum atau etika yang berlaku tindakan ini termasuk perbuatan yang salah. Meskipun demikian, karena pihak lain terlalu sensitif perasaannya, hal ini tetap dianggap merugikan sehingga terjadi konflik.

Akibat Konflik

Terdapat beberapa akibat dari adanya konflik, baik akibat negatif maupun positif. Menurut Winardi (1997:77), akibat-akibat positif dari konflik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menimbulkan kemampuan mengevaluasi diri sendiri
Adanya konflik yang menjadi membuat pihak-pihak yang berkonflik dapat mengevaluasi diri atas konflik yang dialaminya. Karyawan akan mengoreksi diri sendiri sehingga bertambah matang dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.
2. Peningkatan kinerja
Adanya konflik justru dapat merupakan peringatan atau cambuk untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Sebab-sebab konflik seperti perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan ataupun perasaan yang terlalu sensitif, akan memacu emosional karyawan untuk menjadi lebih baik daripada lawan konfliknya. Karyawan berusaha menunjukkan performance terbaiknya agar tidak merasa dikalahkan oleh rekan kerjanya. Dengan alasan itulah Akhirnya konflik dimanfaatkan oleh banyak perusahaan untuk menimbulkan persaingan sehat guna memacu peningkatan kinerja.
3. Pendekatan yang lebih baik
Konflik yang terjadi antar pihak dapat menimbulkan keterkejutan bagi salah

satu pihak atau kedua belah pihak. Akibatnya masing-masing pihak akan lebih hati-hati dalam berhubungan atau berkomunikasi dengan pihak lain. Hal ini menimbulkan antar karyawan yang lebih harmonis.

4. Mengembangkan kreatifitas yang lebih baik

Konflik yang terjadi dapat saja menimbulkan hal-hal yang merugikan bagi pihak tertentu yang berkonflik. Adanya konflik akan membuat masing-masing pihak mencari berbagai alternatif jalan keluar untuk segera menyelesaikannya, sehingga karyawan menjadi kreatif menyelesaikan pekerjaannya.

Akibat-akibat negatif konflik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menghambat kerjasama

Konflik yang sangat parah dapat berakibat saling benci. Kebencian yang memuncak dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang tidak kurang terpuji dalam menjatuhkan lawannya.

2. Subyektif dan emosional

Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak obyektif lagi bersifat emosional. Akibatnya tindakan pihak lain selalu salah

3. Apriori

Bila konflik sudah meningkat, bukan hanya subyektifitas dan emisional yang akan muncul, tetapi dapat menyebabkan apriori. Hal ini berarti, setiap pendapat pihak lain selalu dianggap salah tanpa diteliti terlebih dahulu. Dengan kata lain, pihak lain dianggap selalu salah dan dirinya selalu benar.

4. Frustrasi

Dalam tingkat tertentu konflik mungkin dapat memacu pihak-pihak yang terlibat untuk lebih kinerja. Namun, bila konflik itu sudah pada tingkat yang cukup parah dan diantara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya, hal ini dapat menimbulkan frustrasi atau putus asa dan segala akibatnya.

Pengertian Kinerja

Prawirosentono (199:2) mengemukakan *kinerja* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, dan tidak melanggar hukum.

Penilaian Kinerja Karyawan

Cascio (1995:275) mendefinisikan performance appraisal sebagai: “*85the sistimatic description of the job relevan strengths and weaknesses of an individual or group*”. Sedangkan Franch (1994:331) menyatakan, “*..performance appraisal and review is the formal. Sistimatic assessment of how well employees ure performing their job in relation to establish standards and the communication of the assessment to employees*”.

Definisi yang dikemukakan oleh Cascio menekankan penilaian kinerja sebagai sebuah proses formal dan sistematis dimana kinerja karyawan dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Definisi tersebut secara umum menggambarkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses dimana perusahaan menilai secara formal kinerja karyawannya. Hal ini yang juga ditekankan dalam beberapa definisi tersebut adalah standar penilaian dan umpan balik dari karyawan yang dinilai.

Kegunaan dan Keuntungan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996:42) menyebutkan sebelas kegunaan dari penilaian bagi organisasi, yaitu:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)
Umpan balik yang diharapkan dari karyawan, manajer dan ahli-ahli manajemen sumber daya manusia berupa tindakan atau aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan.
2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)
Penilaian kinerja membantu manajemen yang terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang harus menerima kenaikan gaji.
3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)
Aktivitas-aktivitas penempatan jabatan seperti promosi, transfer dan demosi di putuskan berdasarkan kinerja individu.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
Hasil dari penilaian kinerja karyawan merupakan masukan indikatif bagi departemen sumber daya manusia untuk merencanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier (*Career Planning and Development*)
Hasil dari penilaian karyawan juga menjadi masukan bagi proses perencanaan dan pengembangan karir.
6. Memperbaiki Kekurangan Dalam Proses Staffing (*Staffing Process Deficiencies*)
Baik atau buruknya kinerja mencerminkan kuat atau lemahnya prosedur penyusunan staff (staffing) dalam departemen sumber daya manusia.
7. Memperbaiki Kesalahan Informasi (*Informational Inaccuracies*)
Rendahnya hasil dari penilaian kinerja mengidentifikasi adanya kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia atau bagian-bagian lainnya dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Menganalisis Kesalahan Dalam Desain Pekerjaan (*Job Design Error*)
Hasil dari penilaian kinerja dapat menjadi alat untuk menganalisis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Memberikan Keputusan Ketenagakerjaan Yang Adil (*Equal Employment Opportunity*)
Hasil dari penilaian kinerja yang akurat akan mengarah pada keputusan-keputusan penempatan yang adil dan tidak diskriminatif.
10. Menghadapi Tantangan Eksternal (*External Challenges*)
Penilaian kinerja dapat mengungkap factor-faktor di luar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja individu, sehingga departemen sumber daya manusia dapat memberikan asistensi yang tepat bagi individu yang bersangkutan.
11. Umpan Balik Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Feedback to Human Resources*)

Baik atau buruknya kinerja karyawan mengidentifikasi sejauh mana keberhasilan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Hubungan Konflik dengan Kinerja Karyawan

Timbulnya konflik menurut Nitisemito (2000: 212) disebabkan oleh beberapa faktor antara lain adalah: perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan perasaan yang terlalu sensitif. Adanya konflik ini dapat menimbulkan akibat negatif dan positif bagi perusahaan. Menurut Nitisemito (2000: 214) dengan adanya konflik akan menimbulkan koreksi diri karyawan, meningkatkan kinerja karyawan, pendekatan yang lebih baik, dan mengembangkan alternatif yang lebih baik. Sementara akibat negatif dapat munculnya sikap subyektif dan emosional, apriori yaitu menganggap salah pihak lain tanpa meneliti dahulu kebenarannya, saling menjatuhkan dan munculnya rasa frustrasi atau putus asa.

Setiap konflik, baik yang fungsional atau tidak, akan menjadi sangat merusak apabila berlangsung terlalu tinggi. Apabila konflik menjadi di luar kendali, karena adanya eskalasi, sebagai perilaku mungkin saja timbul. Pihak-pihak yang bertentangan akan saling mencurigai masing-masing motif dan bersikap sinis terhadap setiap tindakan pihak lain. Dengan timbulnya kecurigaan. Masing-masing pihak akan menuntut permintaan yang makin berlebihan dari pihak lain. Setiap kegagalan untuk mencapai hasil yang diinginkan akan dicarikan kambing hitam dari pihak lain dan perilaku pihaknya sendiri akan selalu dibela dan dicarikan pembenarannya, bahkan dengan cara yang emosional dan tidak rasional. Pada tahap seperti ini informasi akan ditahan dan terganggu, sehingga apa sebenarnya terjadi, dan mengapa, menjadi tidak diketahui. Dengan segera bisa muncul usaha penggagalan terhadap kegiatan yang dilakukan pihak lain. Keinginan untuk “menang” menjadi lebih dominan bila dibandingkan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perusahaan-perusahaan, keadaan semacam ini mungkin tidak muncul ke permukaan. Tetapi sayangnya banyak akibat-akibat yang sama muncul di bawah kesopanan yang superfisial. Jelaslah kita perlu suatu mekanisme untuk menghentikan eskalasi konflik sampai seperti ini.

Hipotesis

“Sumber-sumber konflik yang terdiri dari perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan dan perasaan yang terlalu sensitif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit di Surabaya Barat”.

METODA PENELITIAN

Populasi

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah memfokuskan pada seluruh perawat yang bekerja di Rumah Sakit di Wilayah Surabaya Barat, yang bekerja selama lebih dari 1 tahun.

Sampel

Sedangkan Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 97 perawat yang bekerja di Rumah Sakit yang berada di Wilayah Surabaya Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik

Purposive Sampling . Yaitu teknik pengambilan sampling yang didasarkan pada kriteria tertentu pada responden. Kriteria tertentu tersebut adalah perawat yang umumnya telah bekerja minimal 1 tahun di rumah sakit ini, kriteria yang lain adalah sampel yang digunakan adalah semuanya berjenis kelamin perempuan, Penulis sengaja mengambil perawat perempuan sebagai responden adalah dikarenakan perempuan memiliki kecenderungan emosional yang lebih tinggi dibanding laki-laki, sehingga juga berpeluang besar pernah mengalami konflik di antara para perawat.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

1. Variabel Bebas/*Independent Variables* (X)

Variabel bebas pada penelitian ini adalah sumber-sumber konflik, menurut Nitisemito (2000:212), sumber-sumber tersebut adalah :

a. Perbedaan Pendapat (X_1)

Perbedaan pendapat adalah ketidaksamaan pendapat antara dua atau lebih individu. Perbedaan pendapat yang tajam dapat menimbulkan rasa kurang enak atau ketegangan sehingga berpeluang menimbulkan konflik.

Indikator-indikator perbedaan pendapat yang didasarkan berdasarkan observasi dan disesuaikan dengan responden adalah sebagai berikut :

1. Respon terhadap pendapat rekan kerja
2. Perasaan disudutkan oleh rekan kerja
3. Bersih keras memenangkan perbedaan pendapat yang terjadi
4. Sikap pengakuan yang timbul akibat kesalahan sendiri

b. Salah Paham (X_2)

Salah paham adalah perbedaan pengertian yang dialami dua atau lebih individu yang dapat menimbulkan konflik.

Indikator-indikator salah paham yang didasarkan berdasarkan observasi dan disesuaikan dengan responden adalah sebagai berikut :

1. Sikap karyawan mendengar kebenaran setelah kesalahpahaman yang terjadi
2. Sikap karyawan dalam menanggapi cara kerja rekan
3. Sikap karyawan setelah menerima pendapat rekan kerja

c. Merasa Dirugikan (X_3)

Merupakan tindakan karyawan yang dianggap merugikan karyawan lain atau masing-masing merasa dirugikan oleh pihak yang lainnya.

Indikator-indikator merasa dirugikan yang didasarkan berdasarkan observasi dan disesuaikan dengan responden adalah sebagai berikut :

1. Adanya perasaan terpaksa setelah menerima pendapat rekan kerja
2. Melibatkan rekan kerja terhadap kesalahan yang pernah dilakukan
3. Adanya upaya pemaksaan untuk mendorong rekan kerja
4. Pernah dirugikan akibat perilaku rekan kerja

d. Perasaan Yang Terlalu Sensitif (X_4)

Merupakan perasaan karyawan yang mudah tersinggung karena perkataan atau tindakan karyawan lainnya.

Indikator-indikator perasaan yang terlalu sensitif yang didasarkan berdasarkan observasi dan disesuaikan dengan responden adalah sebagai berikut :

1. Rekan kerja mudah tersinggung atas pendapat yang diutarakan
2. Rekan kerja mudah tersinggung atas perilaku rekan kerja
3. Adanya perasaan toleransi atau tenggang rasa ketika sedang terjadi konflik

2. Variabel terikat/*Dependent Variabel* (Y).

Yang menjadi variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja karyawan atau perawat yaitu proses kerja tertentu dimana karyawan akan mencapai hasil kerja tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dinilai oleh atasan langsung mereka. Untuk menilai kinerja karyawan ini digunakan 4 indikator yang relevan dengan kondisi perusahaan menurut Gomes (2001 : 142) yaitu :

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil usaha yang didapat dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dengan kesiapannya.
- c. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- d. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).

Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS.

a. Uji Validitas

Menurut Santoso (2004 : 270) : suatu kuesioner dinyatakan Valid (sah) jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam pengerjaan uji ini di dapatkan hasil yang valid dimana hasil korelasi antara tiap-tiap pertanyaan dikorelasikan terhadap nilai skor totalnya menunjukkan hasil yang lebih besar dibandingkan nilai r tabelnya.

b. Uji Reliabilitas

Yaitu uji untuk mengetahui apakah jawaban responden tersebut dapat dipercaya atau tidak. Menurut Sekaran (1992) : Reliabilitas adalah kemampuan suatu instrument menunjukkan kestabilan dan kekonsistenan di dalam mengukur konsep. Hasil dari uji ini didapatkan hasil yang reliable karena cronbach alpha lebih dari 0,7 (Sekaran, 1992).

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Uji simultan/uji F

Yaitu uji yang digunakan untuk mengukur apakah variabel independent berpengaruh secara simultan atau serempak terhadap variabel dependent .

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $5,005 > 2,557$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima Yang berarti bahwa secara keseluruhan ada pengaruh yang signifikan secara serempak antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan Untuk mengetahui seberapa besar/kuat pengaruh Variabel bebas terhadap Variabel terikat secara serempak, kita bisa melihatnya pada nilai *Adjusted R Square* sebesar

0,73 atau 73,00 % hal ini menggambarkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari X_1 (perbedaan pendapat), X_2 (Salah paham), X_3 (Merasa dirugikan), X_4 (Perasaan yang terlalu sensitif) mampu menjelaskan perubahan yang terjadi (yang mempengaruhi) terhadap variabel terikat (Kinerja Perawat) sebesar 73,00 %, sisanya sebesar 27 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti, seperti misalnya sikap kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan perusahaan.

Uji Parsial/uji t

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara parsial variabel X_1 (Perbedaan pendapat) terhadap variabel Y (Kinerja perawat) dapat ditentukan dari nilai koefisien determinasi parsial (r^2) yaitu sebesar 0,1120, ini berarti bahwa variabel X_1 (Perbedaan pendapat) mampu menjelaskan atau mempengaruhi variabel Y (Kinerja perawat) sebesar 11,20 %, nilai koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel salah paham yaitu sebesar 0,0835, ini berarti bahwa variabel X_2 (Salah Paham) mampu menjelaskan/mempengaruhi variabel Y (Kinerja perawat) sebesar 8,35 %, nilai koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel merasa dirugikan yaitu sebesar 0,1215, ini berarti bahwa variabel X_3 (Merasa dirugikan) mampu menjelaskan atau mempengaruhi variabel Y (Kinerja perawat) sebesar 12,15 %, dan nilai koefisien determinasi parsial (r^2) untuk variabel perasaan yang terlalu sensitive yaitu sebesar 0,0831, ini berarti bahwa variabel X_4 (Perasaan yang terlalu sensitif) mampu menjelaskan atau mempengaruhi variabel Y (Kinerja perawat) sebesar 8,31 %.

Untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominant berpengaruh terhadap variabel terikat, dapat dilihat pada kolom *Coefficient Correlation Partial*-nya yang paling besar. Hasil uji dijelaskan bahwa nilai *Correlation Partial* tertinggi adalah pada X_1 (Perbedaan pendapat) yaitu sebesar 0,442 , hal ini menggambarkan bahwa variabel X_1 (Perbedaan pendapat) paling berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Uji Hipotesis

1. Dari hasil Uji F, diketahui bahwa Variabel bebas X_1 (perbedaan pendapat), X_2 (Salah paham), X_3 (Merasa dirugikan), X_4 (Perasaan yang terlalu sensitif) mempunyai pengaruh secara serempak yang signifikan terhadap variabel terikat Y (kinerja perawat), hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,73 atau 73,00%, hal ini menggambarkan bahwa variabel bebas di atas mampu menjelaskan perubahan yang terjadi (yang mempengaruhi) terhadap variabel terikat (Kinerja perawat) sebesar 73 %, sisanya sebesar 27 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti seperti sikap kepemimpinan, lingkungan perusahaan, dan kompensasi.
2. Dari hasil Uji t, diketahui bahwa semua variabel bebas X_1 (perbedaan pendapat), X_2 (Salah paham), X_3 (Merasa dirugikan), X_4 (Perasaan yang terlalu sensitif) berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat Y (Kinerja perawat), hal ini dapat dibuktikan dengan melihat t hitung pada Kurva distribusi masing-masing variabel bebasnya yang lebih besar (berada pada daerah penolakan H_0)

Pada Variabel X_1 (perbedaan pendapat),

Perbedaan pendapat yang tajam di antara perawat jelas akan menimbulkan emosi salah-satu pihak, apalagi jikalau tidak ada yang mengalah. Namun jika perbedaan pendapat tersebut masih dalam batas yang wajar dan bersifat positif serta jika yang diperdebatkan mengenai pekerjaan, perbedaan pendapat tersebut akan memotivasi kedua belah pihak untuk bersaing secara positif membuktikan kebenaran pendapat yang mereka utarakan. Jelas hal ini akan memotivasi kinerja mereka. Terkadang perbedaan pendapat akan lebih memberikan pengetahuan atau bahkan saran kepada salah satu pihak yang mungkin masih kurang berpengalaman, sehingga pihak tersebut akan memperoleh tambahan informasi untuk perbaikan kinerjanya. Lain lagi jika perbedaan pendapat tersebut bersifat negatif, jelas akan berdampak negatif juga pada kinerja.

Pada Variabel X_2 (Salah paham).

Kesalahpahaman yang terjadi di antara para perawat khususnya mengenai pekerjaan akan mengakibatkan efek yang positif dan negatif, akibat negatifnya akan menimbulkan konflik emosional di antara mereka, namun akibat positifnya akan menimbulkan kemampuan untuk mengevaluasi diri-sendiri atas kesalahanpahaman yang terjadi. Kesalahan itu harus dibenahi agar tidak terulang lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

Pada Variabel X_3 (Merasa dirugikan)

Faktor penyebab konflik yang satu ini jelas mengakibatkan salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara materi maupun non materi. Pihak yang merasa dirugikan akan mengalami perubahan pandangan terhadap pihak yang merugikannya, jelas pandangannya semakin buruk. Namun dibalik itu semua, Mereka tidak mau terlibat masalah atas apa yang tidak dia perbuat, mereka akan menghindari masalah tersebut dengan cara berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya, selain alasan itu, ada makna rangsangan dari pihak yang dirugikan, mereka akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari yang lainnya.

Pada variabel X_4 (Perasaan yang terlalu sensitif)

Sifat semacam ini rentan sekali dengan informasi yang masuk ke pikirannya, perawat yang memiliki perasaan yang terlalu sensitif mudah sekali tersinggung. Perasaan yang dimiliki ini akan menjadi cambuk dalam melaksanakan pekerjaannya, apalagi menjadi seorang perawat. Seorang perawat harus bersikap sabar dan nyaman dengan perawat yang lain, apalagi dengan seluruh keluhan dan kebutuhan pasien, perawat tersebut harus bisa mengevaluasi diri agar tidak mudah tersinggung, karena jika tidak dia akan kehilangan pekerjaannya sebagai perawat, oleh karena itu secara tidak langsung, sifat ini juga akan memotivasi dia untuk dapat bekerja lebih giat lagi.

Dengan melihat nilai coefficient correlation partialnya diketahui bahwa variable yang paling dominan adalah variabel X_1 (Perbedaan pendapat), Hal ini

menggambarkan bahwa secara praktikal, perbedaan pendapat memiliki dampak yang negatif dan juga dampak yang positif yang cukup besar terhadap kinerja. jika perbedaan pendapat tersebut masih dalam batas yang wajar dan bersifat positif serta jika yang diperdebatkan mengenai pekerjaan, perbedaan pendapat tersebut akan memotivasi kedua belah pihak untuk bersaing secara positif membuktikan kebenaran pendapat yang mereka utarakan, dan menjadi yang terbaik. Jelas hal ini akan memotivasi kinerja mereka. Persaingan sehat semacam ini terkadang perlu agar perawat selalu dapat menggali ilmu pengetahuan dan informasi tentang kesehatan agar mengalami perkembangan dalam karirnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Berdasarkan hasil Uji F, dapat diketahui bahwa keempat variabel bebas X_1 (perbedaan pendapat), X_2 (Salah paham), X_3 (Merasa dirugikan), X_4 (Perasaan yang terlalu sensitif) mempunyai pengaruh yang signifikan secara serempak terhadap Kinerja Perawat (Y) pada Pada Rumah di Wilayah Surabaya Barat.
- . Berdasarkan hasil uji parsial (t) diketahui bahwa masing-masing variabel bebas yang terdiri dari X_1 (perbedaan pendapat), X_2 (Salah paham), X_3 (Merasa dirugikan), X_4 (Perasaan yang terlalu sensitif), telah terbukti mempunyai pengaruh secara parsial terhadap Kinerja Perawat (Y) pada Pada Rumah Sakit di Wilayah Surabaya Barat.
- . Dari hasil penelitian, variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit di Wilayah Surabaya Barat adalah pada Variabel X_1 (Perbedaan pendapat) terbukti karena memiliki nilai *coefficient correlation partial* yang paling besar dari pada ketiga variabel bebas yang lain.

Saran

- . Bagi Perawat Rumah Sakit, Konflik terjadi bukan karena keinginan, tapi karena ketidaksengajaan di antara kita, Namun diharapkan, dengan timbulnya konflik agar tidak menimbulkan hal yang negatif di antara mereka, hendaknya dapat memaknai konflik tersebut untuk kepentingan yang lebih positif, contohnya adalah untuk meningkatkan kinerja perawat.
- . Bagi Rumah Sakit, agar lebih memahami dan mengawasi seluruh perawatnya agar tidak terjadi konflik yang negatif, agar tidak merugikan rumah sakit. Terkadang manajemen rumah sakit harus sesekali sengaja menimbulkan konflik yang positif sebagai bentuk persaingan yang sehat di anatra para perawatnya, agar mereka dapat meningkatkan kualitas kerjanya, baik secara kuantitas maupun kualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1998. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Ediasii Empat. Cetakan Keenam. Yogyakarta: Liberty.
- Cascio, Llyold. 1995. *Managing Human Resource : Produktivity, Quality Work Of Life, Profit*. Fourth Edition. New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Heidjrachman dan Husnan Suad. 2000. *Manajemen Personalia*: cetakan ke sembilan. Yogyakarta. BPFE-UGM
- Gomes, Faustino Cardoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., 1996. *Organisasi*, Edisi 8, Jilid 2; Terjemahan, Jakarta : Binapura Aksara.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Personalialia dan Sumber Daya Manusia* , Yogyakarta : BPFE-UGM
- Maholtra, Neresh. K., 1996. *Marketing Research: An Applied Orrientation*, New Jersey : Prantice Hall, Engelwood Cliffs.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Nitisemito, Alex S., 2000. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Ketiga, Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar, 1997. *Perilaku Organisasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P., 1996, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Werther, Jr. William B And Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Fifth Edition. New York. Mc Graw-Hill, inc.
- Winardi, 1997. *Manajemen Konflik*, Cetakan Pertama, Bandung, Penerbit : CV. Mandar Maju.