

## PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KONFLIK ORGANISASI PADA UD YAKIN SIDOARJO

Oleh: Waqiatun Khoifah HM

Email: ...

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi internal dan motivasi eksternal terhadap konflik organisasi dan kinerja karyawan, pengaruh konflik organisasi terhadap kinerja karyawan, dan motivasi internal dan eksternal terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pelanggan produk UD Yakin Sidoarjo. Sampel penelitian diambil sebanyak 30 responden dengan teknik *sampling jenuh*. Data diambil dengan menggunakan kuisioner. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis jalur atau *path analysis*. Dari hasil analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa 1) motivasi internal (X1) berpengaruh secara langsung terhadap konflik organisasi; 2) Variabel motivasi eksternal (X2) berpengaruh secara langsung terhadap konflik organisasi; 3) Variabel motivasi internal (X1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; 4) Variabel motivasi eksternal (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; 5) Variabel konflik organisasi (Z) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; 6) Variabel motivasi internal (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi; 7) Variabel motivasi eksternal (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi.

**Kata kunci** : motivasi internal, motivasi eksternal, kinerja karyawan, konflik organisasi

### Abstract

*This study aims to determine the effect of internal motivation and external motivation on organizational conflict and employee performance, the effect of organizational conflict on employee performance, and internal and external motivation on employee performance through organizational conflict. This research is a quantitative research. The population of this research is all customers of UD Yakin Sidoarjo. The research sample was taken as many as 30 respondents with saturated sampling technique. Data was taken by using a questionnaire. Analysis of the data in this study using path analysis or path analysis. From the results of multiple linear regression analysis with the help of SPSS, the results show that 1) internal motivation (X1) has a direct effect on organizational conflict; 2) External motivation variable (X2) has a direct effect on organizational conflict; 3) Internal motivation variable (X1) has a direct effect on employee performance; 4) External motivation variable (X2) has a direct effect on employee performance; 5) Organizational conflict variable (Z) has a direct effect on employee performance; 6) Internal motivation variable (X1) has an effect on employee performance through organizational conflict; 7) External motivation variable (X2) has a direct effect on employee performance through organizational conflict.*

**Keywords:** *internal motivation, external motivation, employee performance, organizational conflict*

### Pendahuluan

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2017:94). Kinerja karyawan ada kalanya perlu dilakukan penilaian secara berkala untuk meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja, mencatat dan mengakui hasil kerja

seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu, memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang, mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya, dan untuk memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak hal-hal yang perlu diubah. Kinerja karyawan diukur dengan indikator menurut Bernadin dan Russel (dalam Aini, 2013) antara lain yaitu, *quality, quantity, timelines, interpersonal impact, needs for supervision, dan cost-effectiveness*. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya yaitu konflik.

Konflik adalah suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku "bermusuhan" terhadap individu atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat (Umam dalam Hamali, 2018:235). Mangkunegara (2017:54) mengelompokkan konflik menjadi beberapa bagian seperti konflik hierarki, konflik fungsional, konflik staf dengan kepala unit, dan konflik formal-informal. Konflik kerja dapat dicerminkan dari beberapa indikator seperti adanya kesalahan komunikasi, perbedaan tujuan, perbedaan dalam penilaian atau persepsi, interdependensi aktivitas kerja, dan kesalahan afeksi (Suryanullah dan Arifin, 2017:3). Menurut Dwianto dkk., (2019) konflik dalam sebuah organisasi akan berdampak pada kinerja karyawan. Jika terjadi konflik, pada level yang rendah, maka prestasi kerja karyawan akan rendah. Sebaliknya, jika terjadi konflik konstruktif, maka kinerja unit kerja mulai meningkat. Jika konflik terus terjadi, maka ia akan berubah menjadi disfungsional dan seterusnya menjadi konflik yang destruktif. Tenaga, energi, waktu dan kekuasaan, akan terserap oleh konflik yang terjadi. Kinerja karyawan akan semakin menurun. Konflik dipengaruhi oleh beberapa hal, salah satunya yaitu motivasi.

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif (Winardi, 2016:6). Motivasi terdiri dari motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari dalam diri sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, kepuasan dan kebahagiaan dalam dirinya. Sedangkan motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar (Juwono dalam 'Aini, 2013). Seorang karyawan yang memiliki motivasi internal yang tinggi dapat dilihat dari adanya rasa nyaman saat bekerja, memiliki prestasi, diakui orang lain, dan memiliki tanggung jawab. Sedangkan seorang karyawan dengan motivasi eksternal yang tinggi dapat dilihat dari upah yang sesuai, harapan kenaikan insentif, dan insentif bonus yang sesuai dengan hasil kerja yang telah dihasilkan (Setiawan, Aini, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Rosyidah dan Kasnowo (2018) membuktikan bahwa konflik dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu penelitian Harras (2019) menunjukkan adanya pengaruh dari motivasi internal dan eksternal terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Suryanulloh dan Arifin (2017) membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh dari konflik terhadap kinerja karyawan.

UD Yakin Sidoarjo merupakan salah satu perusahaan keramik di Jawa Timur. Dalam operasionalnya, UD Yakin Sidoarjo memiliki beberapa unit karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi kinerja karyawan UD Yakin Sidoarjo tidak selalu meningkat. Ada kalanya kinerja karyawan menurun di hari atau waktu tertentu. UD Yakin Sidoarjo tidak luput dari konflik kerja. Konflik kerja yang terjadi di UD Yakin Sidoarjo biasanya terjadi karena perbedaan pendapat antar unit maupun antar karyawan. Hal ini membuat pekerjaan menjadi lebih terhambat, sehingga kinerja karyawan menjadi menurun meskipun motivasi yang dimiliki oleh karyawan sudah baik. Karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya, memiliki prestasi, dikui atas prestasinya, dan diberi upah sesuai dengan hasil kerja dan tanggungjawabnya. Hal ini

tentunya berbeda dengan teori-teori yang ada sehingga perlu dilakukan pengujian ulang dengan melakukan penelitian lanjutan yang lebih dalam mengenai “Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Konflik Organisasi pada UD Yakin Sidoarjo”.

## **Landasan Teori**

### **Motivasi**

Winardi (2016:6) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif. Terdapat 2 jenis motivasi, yakni motivasi internal dan motivasi eksternal

### **Motivasi Internal**

Menurut Juwono dalam ‘Aini (2013), motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari dalam diri sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, kepuasan dan kebahagiaan dalam dirinya. Motivasi ini terkadang muncul tanpa pengaruh apa pun dari luar. Biasanya orang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil tindakan. Bahkan, mereka bisa memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi orang lain. Semua ini terjadi karena ada prinsip tertentu yang mempengaruhi mereka (Suhardi, 2013). Untuk meningkatkan motivasi internal, pimpinan dapat memotivasi karyawan dengan cara memberikan inspirasi, mendorong, dan mendesak karyawan (Sulistiyani, 2004). Adapun Indikator motivasi internal dalam penelitian ini mengacu pada teori Noermijati (dalam Aini, 2013), yakni pekerjaan itu sendiri, prestasi yang diraih, pengakuan orang lain, dan tanggung jawab.

### **Motivasi Eksternal**

Motivasi eksternal menurut Juwono dalam ‘Aini (2013) adalah motivasi yang berasal dari luar diri sendiri. Yang termasuk dalam motivasi eksternal adalah imbalan atau gaji, harapan, dan insentif. Faktor yang mempengaruhi motivasi eksternal adalah dorongan keluarga, lingkungan, dan imbalan (Taufik, 2007). Motivasi eksternal diukur dengan indikator sebagaimana yang diutarakan oleh Setiawan (dalam Aini, 2013), yakni imbalan (jaminan mendapatkan imbalan atau upah dan besar ataupun frekuensi mendapatkan upah), harapan, dan insentif (jaminan mendapatkan insentif dan besar ataupun frekuensi mendapatkan insentif).

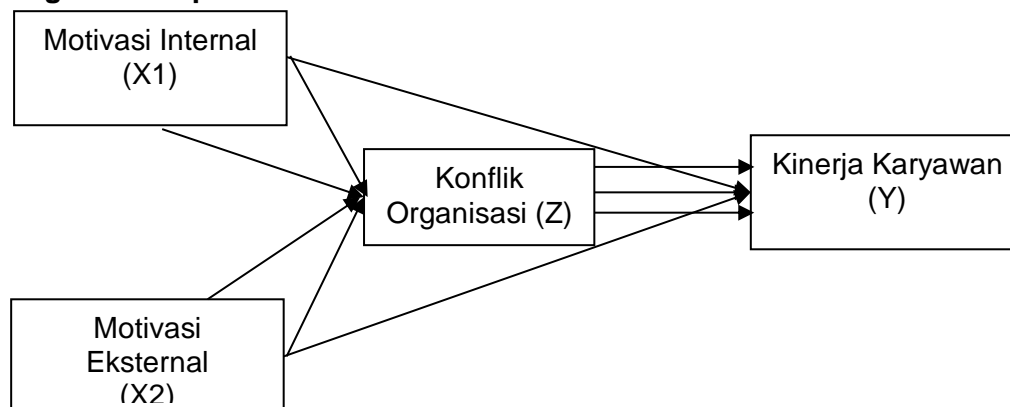
### **Konflik Organisasi**

Menurut Ivanko dalam Hamali (2018:236) konflik adalah pertentangan kebutuhan, nilai – nilai dan kepentingan yang aktual yang dirasakan oleh anggota organisasi. Konflik organisasi menurut Ivanko dalam Hamali (2018:237) terjadi karena faktor struktural dan personal. Adapun indikator konflik menurut Suryanullah dan Arifin (2017) yaitu kesalahan komunikasi, kekeliruan dalam berkomunikasi baik secara langsung atau tidak langsung, perbedaan tujuan, adanya gap antar individu dalam meraih sasaran, perbedaan dalam penilaian atau persepsi, gap antar individu dalam menilai sesuatu, interdependensi aktivitas kerja, keterkaitan antar satu bagian dengan bagian yang lain dalam perusahaan, dan kesalahan dalam afeksi, kekeliruan dalam memberikan perhatian dan penghargaan.

### **Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2017:94) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Indikator kinerja karyawan menurut Bernadin dan Russel (dalam Aini, 2013) yaitu *quality*, *quantity*, *timeliness*, *interpersonal impact*, *needs for supervision*, dan *cost-effectiveness*.

### Kerangka Konseptual



### Hipotesis

- H1 : Variabel motivasi internal ( $X_1$ ) berpengaruh secara langsung terhadap konflik organisasi.
- H2 : Variabel motivasi eksternal ( $X_2$ ) berpengaruh secara langsung terhadap konflik organisasi
- H3 : Variabel motivasi internal ( $X_1$ ) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Variabel motivasi eksternal ( $X_2$ ) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Variabel konflik organisasi ( $Z$ ) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan
- H6 : Variabel motivasi internal ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi
- H7 : Variabel motivasi eksternal ( $X_2$ ) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap perusahaan, yaitu sebanyak 31 karyawan UD Yakin Sidoarjo. Sedangkan besarnya sampel diperoleh dengan menggunakan pendapat Arikunto (2016) yaitu sebagai berikut untuk sekedar perkiraan, maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya adalah penelitian populasi. Karena jumlah populasi penelitian ini ada 31 karyawan maka sampel penelitian ini diambil menggunakan teknik sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2018:124) sampling jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bilasemua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jadi, sampel penelitian ini yaitu 31 karyawan UD Yakin Sidoarjo.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner yang diukur dengan jenis skala likert lima poin. Jenis sumber data dalam penelitian ini ada 2 yakni data primer dan data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah dihasilkan dari hasil kuesioner yang diberikan kepada sampel penelitian. Sedangkan data sekunder bisa berupa data-data yang diapat dari media, majalah, buku, dan sumber informasi lainnya yang berupa arsip, dokumen, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan tema penelitian.

Menurut Sugiyono (2018:244), yang artinya analisis data merupakan hal yang kritis dalam proses penelitian kuantitatif. Analisis digunakan untuk memahami hubungan dan konsep dalam data sehingga hipotesis dapat dikembangkan dan dievaluasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur.

## **Analisis Data Hasil Penelitian**

### *Karakteristik Responden*

Hasil distribusi frekuensi yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 25 orang (80,6%) dan perempuan berjumlah 6 orang (19,4%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki.

Hasil distribusi frekuensi yang dilakukan dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa responden yang berusia 18-25 tahun berjumlah 16 orang (51,6%), responden dengan usia antara 26-35 tahun sebanyak 11 orang (35,5%), dan responden yang berusia 36-45 tahun berjumlah 4 orang (12,9%).

Hasil distribusi frekuensi yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berpendidikan SMA sebanyak 23 orang (74,2%), yang berpendidikan D3 sebanyak 5 orang (16,1%), dan yang berpendidikan S1 sebanyak 3 orang (9,7%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian ini sebagian besar adalah dalah berpendidikan SMA/SMK.

Hasil distribusi frekuensi yang dilakukan dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa responden yang telah bekerja selama 1-2 tahun berjumlah 22 orang (71%), responden yang telah bekerja selama 3-5 tahun sebanyak 6 orang (19,4%), dan responden yang telah bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 26 orang (9,7%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian ini merupakan responden yang telah bekerja selama 1-2 tahun.

### *Hasil Kuesioner*

Hasil perhitungan frekuensi jawaban responden pada variabel motivasi internal mayoritas jawaban berada pada skor "4" atau "setuju" sebanyak 94 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel motivasi internal menunjukkan nilai 4,03 yang artinya tergolong tinggi. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa motivasi internal karyawan UD Yakin Sidoarjo sudah baik.

Berdasarkan hasil perhitungan frekuensi jawaban responden pada variabel motivasi eksternal mayoritas jawaban berada pada skor "4" atau "setuju" sebanyak 69 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel motivasi eksternal menunjukkan nilai 3,99 yang artinya tergolong tinggi. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa motivasi eksternal karyawan UD Yakin Sidoarjo sudah baik.

Hasil perhitungan frekuensi jawaban responden pada variabel konflik organisasi mayoritas jawaban berada pada skor "2" atau "tidak setuju" sebanyak 114 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel konflik organisasi menunjukkan nilai 2,00 yang artinya tergolong rendah. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden tidak menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa konflik organisasi yang terjadi di UD Yakin Sidoarjo tergolong rendah.

Perhitungan frekuensi jawaban responden pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa mayoritas jawaban berada pada skor "4" atau "setuju" sebanyak 140 jawaban. Rata-rata (mean) keseluruhan pada variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai 4,03 yang artinya tergolong tinggi. Hal ini menggambarkan adanya kecenderungan responden menyetujui pernyataan pada kuesioner yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan UD Yakin Sidoarjo sudah baik.

### Pengujian Instrumen Data

Uji validitas

**Tabel 1**

#### Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Hasil Uji Validitas			Hasil Uji Reliabilitas		
		Nilai Korelasi (Pearson Coreclation)	Probabilitas Korelasi Sig. (2-tailed)	Hasil	Cronbach's Alpha	N of Items	Hasil
Motivasi Internal (X1)	X1.1	0,867	0,000	Valid	0,904	4	Reliabel
	X1.2	0,896	0,000	Valid			
	X1.3	0,921	0,000	Valid			
	X1.4	0,899	0,000	Valid			
Motivasi Eksternal (X2)	X2.1	0,874	0,000	Valid	0,878	3	Reliabel
	X2.2	0,911	0,000	Valid			
	X2.3	0,920	0,000	Valid			
Konflik Organisasi (Z)	Z1.1	0,906	0,000	Valid	0,933	5	Reliabel
	Z1.2	0,890	0,000	Valid			
	Z1.3	0,895	0,000	Valid			
	Z1.4	0,889	0,000	Valid			
	Z1.5	0,881	0,000	Valid			
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,940	0,000	Valid	0,953	6	Reliabel
	Y1.2	0,901	0,000	Valid			
	Y1.3	0,881	0,000	Valid			
	Y1.4	0,934	0,000	Valid			
	Y1.5	0,880	0,000	Valid			
	Y1.6	0,883	0,000	Valid			

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh pernyataan mengenai setiap variabel yakni motivasi internal (X1), motivasi eksternal (X2), konflik organisasi (Z), dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai Sig. (2-tailed) yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua pernyataan mengenai variabel motivasi internal (X1), motivasi eksternal (X2), konflik organisasi (Z), dan kinerja karyawan (Y) tersebut dapat dinyatakan valid. Sementara hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar 0,6, maka seluruh pernyataan kuesioner penelitian ini dikatakan reliabel

#### Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

**Tabel 2**

#### Uji Normalitas

Kolmogorov-Smirnov Z	Asym. Sig. (2-tailed)	Keterangan
1,272	0,563	Tredistribusi Normal

Sumber : Hasil Olah Data SPSS. 2021

Hasil tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai statistic Kolmogorov-Smirnov yang diperoleh mempunyai nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 1,272, sedangkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yang diperoleh lebih dari 0,050 yaitu sebesar 0,563, di mana nilai tersebut telah sesuai dengan kriteria bahwa sebaran residual berdistribusi normal apabila taraf signifikan lebih besar dari 0,05.

Uji Linieritas

**Tabel 3**

**Uji Linieritas**

Variabel	Sig. Linierity	Sig. Deviation from Linerarity	Keterangan
Konflik dan Motivasi Internal	0,000	0,372	Linier
Konflik dan Motivasi Eksternal	0,000	0,324	Linier
Kinerja Karyawan dan Motivasi Internal	0,000	0,728	Linier
Kinerja Karyawan dan Motivasi Eksternal	0,000	0,087	Linier
Kinerja Karyawan dan Konlik	0,000	0,056	Linier

Dari tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa nilai sig. *Linierity* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan *standar from linierity* yang lebih besar dari 0,05 sehingga dinyatakan data dalam penelitian linie.

Uji Heterokedastisitas

**Tabel 4**

**Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Motivasi Internal	0,352	Non Hetero
Motivasi Eksternal	0,181	Non Hetero
Konflik Organisasi	0,293	Non Hetero
Kinerja Karyawan	0,110	Non Hetero

Berdasarkan hasil di atas semua variabel yang diuji lebih besar dari 0,05 (5%) atau tidak mengandung heteroskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data residual sehingga data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula.

### Analisi Model

*Analisis Model 1*

*Pengujian Model 1*

**Tabel 5**

**Uji t (parsial) model 1**

Model	t-hitung	t-tabel	Sig.	$\alpha$
Motivasi Internal	2,084	1,701	0,047	0,05
Motivasi Eksternal	2,444	1,701	0,021	0,05
Konflik Organisasi	-5,160	1,701	0,000	0,05

Seluruh variabel model 1 memiliki t hitung > dari t tabel dan nilai signifikansi < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel model 1 memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel independen (kinerja karyawan).

*Pengujian koefisien determinasi model 1*

**Tabel 7**

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,990	0,980	0,978	0,455

a. Predictors: (Constant), Konflik, Motivasi Internal, Motivasi Eksternal

Melihat hasil output SPSS 20.0 tersebut di atas diketahui R square ( $R^2$ ) sebesar 0,980 atau 98% yang berarti bahwa sumbangan atau kontribusi dari variabel motivasi internal, motivasi eksternal, dan konflik secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan

adalah sebesar 98%. Sedangkan sisanya (100 % - 98% = 2%) dikontribusi oleh faktor lainnya di luar model.

#### Analisis model II

#### Pengujian model II

**Tabel 8**

#### Uji t (parsial) Model 2

Model	t-hitung	t-tabel	Sig.	$\alpha$
Motivasi Internal	-2,055	1,699	0,049	0,05
Motivasi Eksternal	-2,267	1,699	0,031	0,05

Seluruh variabel model 2 memiliki t hitung > dari t tabel dan nilai signifikansi < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel model 2 memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel intervening (konflik organisasi).

#### Pengujian koefisien determinasi Model II

**Tabel 9**

#### Hasil Uji R Square Model 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,955 <sup>a</sup>	0,913	0,907	0,771

a. Predictors: (Constant), Motivasi Eksternal, Motivasi Internal

Sumber: Perhitungan SPSS

Melihat hasil tabel 9 output SPSS 20.0 tersebut di atas diketahui R square ( $R^2$ ) sebesar 0,913 atau 91,3% yang berarti bahwa sumbangan atau kontribusi dari variabel motivasi internal dan motivasi eksternal secara bersama-sama (simultan) terhadap konflik organisasi adalah sebesar 91,3%. Sedangkan sisanya (100 % - 91,3% = 8,7%) dikontribusi oleh faktor lainnya di luar model.

#### Analisis Jalur Path

#### Analisis Koefisien Jalur

a. Pengaruh motivasi internal secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh konflik organisasi

**Tabel 10**

#### Hasil Analisis Path Motivasi Internal (X1)

Variabel	t <sub>hitung</sub>	Nilai Standardized Beta	t-tabel	Sig	Ket.
Motivasi Internal → Kinerja Karyawan	2,084	0,242	1,701	0,047	Signifikan
Konflik Organisasi → Kinerja Karyawan	-5,160	0,288	1,701	0,000	Signifikan
Motivasi Internal → Konflik Organisasi	-2,055	-0,458	1,669	0,049	Signifikan

Dilihat hasil perhitungan program SPSS 20.0 menunjukkan pengaruh motivasi internal dan konflik organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga pengaruh motivasi internal dan konflik organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa motivasi internal dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan maupun berpengaruh tidak langsung (dengan melalui konflik organisasi) sebagai variabel intervening kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

Besarnya pengaruh langsung antara motivasi internal dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai P1 sebesar = 0,242. Sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar



dihitung dengan mengalikan P2 dan P3. Hasilnya adalah  $P2 \times P3 = 0,288 \times -0,475 = -0,137$ . Total pengaruh variabel motivasi internal baik secara langsung maupun tidak langsung (saat dimediasi oleh konflik organisasi) terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Pengaruh Motivasi Internal} &= P1 + (P2 \times P3) \\ \text{Pengaruh Langsung} &= 0,242 \\ \text{Pengaruh Tidak Langsung } (0,288 \times -0,458) &= -0,131 \\ \text{Total Pengaruh Motivasi Internal} &= 0,242 - 0,131 \\ &= 0,111 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis jalur diatas terlihat motivasi internal dapat berpengaruh langsung dengan kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,242 dan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar -0,131. Total pengaruh motivasi internal terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh konflik organisasi adalah sebesar 0,111.

- b. Pengaruh kepemimpinan transformasional secara langsung atau tidak langsung terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja

**Tabel 11**

**Hasil Analisis Path Motivasi Eksternal (X2)**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	Nilai Standardized Beta	t-tabel	Sig	Ket.
Motivasi Eksternal → Kinerja Karyawan	2,444	0,288	1,701	0,021	Signifikan
Konflik Organisasi → Kinerja Karyawan	-5,160	-0,475	1,701	0,000	Signifikan
Motivasi Eksternal → Konflik Organisasi	-2,267	-0,505	1,669	0,031	Signifikan

Hasil perhitungan program SPSS 20.0 menunjukkan pengaruh motivasi eksternal dan konflik organisasi masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga pengaruh motivasi eksternal dan konflik organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa motivasi eksternal dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan maupun berpengaruh tidak langsung (dengan melalui konflik organisasi) sebagai variabel intervening kemudian mempengaruhi kinerja karyawan.

Besarnya pengaruh langsung antara motivasi eksternal dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai P1 sebesar = 0,288. Sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar dihitung dengan mengalikan P2 dan P3. Hasilnya adalah  $P2 \times P3 = -0,475 \times -0,505 = 0,240$

Total pengaruh variabel motivasi eksternal baik secara langsung maupun tidak langsung (saat dimediasi oleh konflik organisasi) terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Pengaruh Motivasi Internal} &= P1 + (P2 \times P3) \\ \text{Pengaruh Langsung} &= 0,288 \\ \text{Pengaruh Tidak Langsung } (-0,475 \times -0,505) &= 0,240 \\ \text{Total Pengaruh Motivasi Internal} &= 0,288 + 0,240 \\ &= 0,528 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis jalur diatas terlihat motivasi eksternal dapat berpengaruh langsung dengan kinerja karyawan dengan besarnya pengaruh langsung sebesar 0,288 dan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,240. Total pengaruh motivasi eksterl terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh konflik organisasi adalah sebesar 0,528.

**Uji Sobel**

Berdasarkan uji sobel X1 terhadap Y melalui Z (perhitungan uji sobel terlampir) dapat diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 2,41, dan uji sobel X2 terhadap Y melalui Z (perhitungan uji sobel terlampir) t hitung 2,76. Selanjutnya dibandingkan dengan nilai t tabel sebesar 1,701. Nilai nilai t hitung  $2,76 > 1,701$  nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi X1 terhadap Y melalui Z dan Nilai nilai t hitung  $2,41 > 1,701$  nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi X2 terhadap Y melalui Z.

Dengan demikian berdasarkan uji Sobel, maka dapat dinyatakan bahwa motivasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi. Demikian juga dapat dinyatakan bahwa motivasi eksternal berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi.

**Tabel 12**  
**Rangkuman Uji Hipotesis**

Hubungan	Variabel	Koefisien	Nilai Sig,	Keterangan
Pengaruh Langsung	X1→Z	-0,458	0,049	Signifikan
	X2→Z	-0,505	0,031	Signifikan
	X1→Y	0,242	0,047	Signifikan
	X2→Y	0,288	0,021	Signifikan
	Z→Y	0,475	0,000	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung	X1→Z→Y	0,111		Signifikan
	X1→Z→Y	0,528		Signifikan

Dari tabel di atas variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap variabel konflik organisasi (Z) adalah variabel motivasi eksternal yang memiliki nilai koefisien tertinggi sebesar -0,505, sedangkan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) adalah variabel konflik kerja yang nilai koefisien tertinggi sebesar 0,475. Tanda negatif pada nilai koefisien berarti hubungan antar variabel berbanding terbalik sedangkan yang tidak ada tanda negatif (bernilai positif) berarti hubungan antar variabel berbanding lurus atau searah.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap Konflik Organisasi**

Mengacu pada hasil uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi internal mempunyai pengaruh signifikan terhadap konflik organisasi. Hal ini berarti bahwa perubahan konflik organisasi dipengaruhi oleh motivasi internal. Pengaruh kedua variabel tersebut merupakan pengaruh negatif. Hasil tersebut berarti hubungan antara motivasi internal dengan konflik organisasi berbanding terbalik. Motivasi internal yang tinggi akan berdampak pada menurunnya konflik organisasi atau perusahaan. Sebaliknya, motivasi internal yang rendah akan menyebabkan konflik organisasi yang tinggi.

Motivasi internal berpengaruh terhadap konflik organisasi. Motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari dalam diri sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, kepuasan dan kebahagiaan dalam dirinya (Juwono dalam 'Aini, 2013). Seorang karyawan yang memiliki motivasi internal yang tinggi dapat dilihat dari adanya rasa nyaman saat bekerja, memiliki prestasi, diakui orang lain, dan memiliki tanggung jawab. Dengan adanya rasa nyaman saat bekerja, memiliki prestasi, diakui orang lain, dan memiliki tanggung jawab, maka akan menghilangkan terjadinya konflik dalam organisasi perusahaan. Pertentangan di dalam perusahaan dapat diminimalisasi dengan adanya motivasi internal.

Berdasarkan hasil kuesioner dapat diketahui bahwa responden mempersepsikan motivasi internal di UD Yakin Sidoarjo sudah tinggi. Motivasi internal yang tinggi tersebut pada akhirnya membuat konflik kerja rendah. Karyawan dapat bekerjasama dengan baik dengan tingkat konflik yang rendah karena didukung oleh motivasi internal yang tinggi pada diri karyawan. Konflik yang sangat minimal di perusahaan hasil dari adanya motivasi yang tinggi dari karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Eksternal terhadap Konflik Organisasi**

Merujuk pada hasil uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi eksternal memiliki pengaruh yang nyata terhadap konflik organisasi. Motivasi eksternal yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap konflik organisasi. Hubungan antara kedua variabel negatif yang berarti bahwa antara motivasi eksternal dan konflik organisasi mempunyai hubungan yang

berbanding terbalik. Hal ini berarti bahwa perubahan konflik organisasi dipengaruhi oleh motivasi eksternal secara bertolak belakang. Semakin tinggi motivasi eksternal maka semakin rendah konflik organisasi. Sebaliknya, Motivasi eksternal yang rendah akan berdampak pada semakin besarnya konflik organisasi.

Motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari luar diri sendiri. Seorang karyawan dengan motivasi eksternal yang tinggi dapat dilihat dari upah yang sesuai, harapan kenaikan insentif, dan insentif bonus yang sesuai dengan hasil kerja yang telah dihasilkan (Setiawan, Aini, 2013). Dengan upah yang sesuai, insentif yang mengalami kenaikan, dan insentif bonus yang sesuai dengan hasil kerja, maka dalam organisasi tersebut tidak terjadi suatu konflik yang dapat menghambat operasionalisasi perusahaan. Motivasi eksternal yang sesuai dengan harapan karyawan akan mampu meminimalisasi pertentangan dalam organisasi. Suasana kerja di perusahaan akan harmonis jika ditopang oleh terpenuhinya motivasi eksternal karyawan.

Berdasarkan hasil kuesioner dapat diketahui bahwa responden mempersepsikan motivasi eksternal di UD Yakin Sidoarjo sudah tinggi. Motivasi eksternal yang tinggi dapat meminimalisasi adanya pertentangan di dalam perusahaan. Karyawan dapat menjalin kerjasama yang baik karena ditopang oleh motivasi eksternal yang tinggi. Konflik yang rendah selama ini tidak terlepas dari adanya kompensasi yang layak yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan.

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi internal. Hubungan antara dua variabel tersebut positif. Motivasi internal yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa hubungan antara variabel motivasi internal dengan kinerja karyawan berbanding lurus atau searah. Jika motivasi internal karyawan tinggi maka akan diikuti oleh kinerja karyawan yang tinggi pula. Sebaliknya, jika motivasi internal karyawan rendah maka akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan. Motivasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari dalam diri sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, kepuasan dan kebahagiaan dalam dirinya. Sedangkan motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar (Juwono dalam 'Aini, 2013). Seorang karyawan yang memiliki motivasi internal yang tinggi dapat dilihat dari adanya rasa nyaman saat bekerja, memiliki prestasi, diakui orang lain, dan memiliki tanggung jawab. Dengan adanya rasa nyaman saat bekerja, memiliki prestasi, diakui orang lain, dan memiliki tanggung jawab, maka karyawan akan bersemangat dan kinerja karyawan akan meningkat. Karyawan yang merasa senang saat menjalankan pekerjaan atau tugas tertentu akan memberikan efek pada hasil kerja yang menunjukkan kuantitas dan kualitas sesuai target perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh HARRAS (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh dari motivasi internal terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi internal, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Semakin rendah motivasi internal, maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil kuesioner dapat diketahui bahwa responden mempersepsikan kinerja karyawan di UD Yakin Sidoarjo sudah tinggi. Motivasi internal yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga menghasilkan output yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang mempunyai motivasi internal akan terdorong untuk mencapai hasil yang sesuai dengan target perusahaan atau target yang telah direncanakan.

### **Pengaruh Motivasi Eksternal terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh

motivasi eksternal. Hubungan kedua variabel menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini berarti bahwa motivasi eksternal berbanding lurus atau searah dengan kinerja karyawan. Motivasi eksternal yang tinggi akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan. Demikian pula jika motivasi eksternal rendah maka akan berefek pada menurunkan kinerja karyawan.

Motivasi eksternal berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi eksternal adalah motivasi yang dibangkitkan dari luar diri sendiri. Seorang karyawan dengan motivasi eksternal yang tinggi dapat dilihat dari upah yang sesuai, harapan kenaikan insentif, dan insentif bonus yang sesuai dengan hasil kerja yang telah dihasilkan (Setiawan, Aini, 2013). Dengan upah yang sesuai, insentif yang mengalami kenaikan, dan insentif bonus yang sesuai dengan hasil kerja, maka karyawan akan bersemangat untuk bekerja sehingga kinerja karyawan meningkat. Karyawan yang sudah terpenuhi kompensasinya atau sesuai dengan kompensasi yang diharapkan dari perusahaan maka akan membuat karyawan terdorong untuk bekerja keras menghasilkan output yang tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Harras (2019) yang menunjukkan adanya pengaruh dari motivasi eksternal terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi eksternal, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Semakin rendah motivasi eksternal, maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa skor motivasi eksternal tinggi sedangkan skor kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa karyawan telah terpenuhi kompensasinya baik dalam hal gaji ataupun upah sehingga hal ini mendorong harmonisnya organisasi perusahaan. Di dalam perusahaan relatif kondusif dan tidak terjadi konflik yang besar. Jika ada konflik hal itu tidak sampai menimbulkan pertentangan yang berdampak pada kondisi kerja perusahaan. Masing masing atau tiap-tiap karyawan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab karena kompensasi yang diterima sesuai dengan ekspektasi atau harapan karyawan. Karyawan tidak melancarkan kritik tajam kepada manajemen perusahaan karena kebutuhan upah dan gaji sudah layak.

### **Pengaruh Konflik Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi eksternal. Hubungan kedua variabel tersebut negatif. Hal tersebut menunjukkan bahwa konflik organisasi berhubungan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Konflik organisasi yang rendah akan mendorong terciptanya kinerja yang tinggi pada karyawan. Sebaliknya, konflik organisasi yang tinggi akan menciptakan kinerja yang buruk pada karyawan.

Konflik adalah suatu gejala ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku "bermusuhan" terhadap individu atau kelompok lain, sehingga memengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat (Umam dalam Hamali, 2018:235). Menurut Dwianto dkk., (2019) konflik dalam sebuah organisasi akan berdampak pada kinerja karyawan. Jika terjadi konflik, pada level yang rendah, maka prestasi kerja karyawan akan rendah. Sebaliknya, jika terjadi konflik konstruktif, maka kinerja unit kerja mulai meningkat. Jika konflik terus terjadi, maka ia akan berubah menjadi disfungsi dan seterusnya menjadi konflik yang destruktif. Tenaga, energi, waktu dan kekuasaan, akan terserap oleh konflik yang terjadi. Kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosyidah dan Kasnowo (2018) membuktikan bahwa konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi konflik, maka semakin rendah kinerja karyawan. Semakin rendah konflik, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil kuesioner dapat diketahui bahwa responden mempersepsikan konflik organisasi di UD Yakin Sidoarjo rendah. Konflik organisasi yang rendah pada akhirnya dapat menciptakan atau mendukung adanya kinerja perusahaan yang tinggi. Organisasi yang minim konflik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan akan terbantu dalam mencapai hasil kerja sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Kondisi perusahaan

sangat kondusif sebagai lokasi untuk bekerja karyawan karena konflik yang rendah tidak akan perdebatan yang serrisun, tidak ada pertentangan tujuan atau orientasi kerja antar karyawan sehingga kerjasama dalam menjalankan tugas dapat terjaga. Antar karyawan saling bantu. Kondisi yang sangat kondusif tersebut akahinya menciptakan capaian kerja yang tinggi. Masing masing karyawan mampu mencapai target kerja dari segi kuantitas maupun kualitas.

### **Pengaruh Motivasi Internal terhadap Kinerja Karyawan melalui Konflik Organisasi**

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi. Hal ini berarti konflik organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi internal terhadap kinerja karyawan. Konflik organisasi yang tinggi akan mendorong pengaruh motivasi internal terhadap kinerja karyawan.

Motivasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi. Seorang karyawan yang memiliki motivasi internal yang tinggi dapat dilihat dari adanya rasa nyaman saat bekerja, memiliki prestasi, diakui orang lain, dan memiliki tanggung jawab. Dengan adanya rasa nyaman saat bekerja, memiliki prestasi, diakui orang lain, dan memiliki tanggung jawab, maka akan jarang terjadi konflik yang dapat menghambat operasional perusahaan. Jika terjadi konflik, pada level yang rendah, maka prestasi kerja karyawan akan rendah. Sebaliknya, jika terjadi konflik konstruktif, maka kinerja unit kerja mulai meningkat. Jika konflik terus terjadi, maka ia akan berubah menjadi disfungsional dan seterusnya menjadi konflik yang destruktif. Tenaga, energi, waktu dan kekuasaan, akan terserap oleh konflik yang terjadi. Kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Harras (2019) bahwa motivasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan penelitian Rosyidah dan Kasnowo (2018) yang membuktikan bahwa konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi internal dapat mendorong kinerja karyawan.

Secara empiris dengan kondisi organisasi yang nyaman jauh dari pertentangan atau konflik maka akan mendukung motivasi internal dalam menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. Adanya organisasi yang aman dan rendah konflik maka motivasi internal dapat secara maksimal mendorong performa karyawan dalam mencapai hasil sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan.

### **Pengaruh Motivasi Eksternal terhadap Kinerja Karyawan melalui Konflik Organisasi**

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi. Hal ini berarti konflik organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi eksternal terhadap kinerja karyawan. Konflik organisasi yang tinggi akan mendorong pengaruh motivasi eksternal terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat diketahui bahwa motivasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi. Hal ini berarti konflik organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi internal terhadap kinerja karyawan. Konflik organisasi yang tinggi akan mendorong pengaruh motivasi internal terhadap kinerja karyawan.

Motivasi eksternal berpengaruh terhadap konflik organisasi. Motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari luar diri sendiri. Seorang karyawan dengan motivasi eksternal yang tinggi dapat dilihat dari upah yang sesuai, harapan kenaikan insentif, dan insentif bonus yang sesuai dengan hasil kerja yang telah dihasilkan (Setiawan, Aini, 2013). Dengan upah yang sesuai, insentif yang mengalami kenaikan, dan insentif bonus yang sesuai dengan hasil kerja, maka dalam organisasi tersebut akan jarang terjadi suatu konflik yang dapat menghambat operasionalisasi perusahaan. Jika terjadi konflik, pada level yang rendah, maka prestasi kerja karyawan akan rendah. Sebaliknya, jika terjadi konflik konstruktif, maka kinerja unit kerja mulai meningkat. Jika konflik terus terjadi, maka ia akan berubah menjadi

disfungsional dan seterusnya menjadi konflik yang destruktif. Tenaga, energi, waktu dan kekuasaan, akan terserap oleh konflik yang terjadi. Kinerja karyawan akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Harras (2019) bahwa motivasi eksternal berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan penelitian Rosyidah dan Kasnowo (2018) yang membuktikan bahwa konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi eksternal berdampak pada kinerja karyawan. Motivasi eksternal yang tinggi akan mendorong perubahan pada konflik eksternal yang rendah.

Secara empiris menunjukkan bahwa di perusahaan dengan adanya konflik organisasi yang rendah, dimana karyawan tidak ada pertentangan yang serius dapat mendukung motivasi internal dalam mendorong kinerja karyawan. Adanya pertentangan yang rendah di dalam organisasi membuat motivasi eksternal secara maksimal mendukung pencapaian karyawan dalam bekerja. Karyawan lebih bersemangan dalam bekerja saat kondisi organisasi harmonis.

## Penutup

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta pembahasan yang dilakukan oleh peneliti terkait hasil yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa 1) Variabel motivasi internal (X1) berpengaruh secara langsung terhadap konflik organisasi; 2) Variabel motivasi eksternal (X2) berpengaruh secara langsung terhadap konflik organisasi; 3) Variabel motivasi internal (X1) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; 4) Variabel motivasi eksternal (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; 5) Variabel konflik organisasi (Z) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan; 6) Variabel motivasi internal (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi; dan 7) Variabel motivasi eksternal (X2) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui konflik organisasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah UD Yakin Sidoarjo perlu meningkatkan kondisi motivasi internal terutama dalam pemberian tanggung jawab kepada karyawan oleh perusahaan untuk menyelesaikan tugas mengingat masih ada responden yang memberikan pernyataan tidak setuju paling banyak. Perusahaan perlu melakukan pembagian tanggung jawab yang jelas kepada perusahaan agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik, karyawan juga merasa termotivasi karena memiliki tanggung jawab yang jelas.

Selain itu, UD Yakin Sidoarjo perlu meningkatkan motivasi eksternal karyawan yang lebih tinggi dengan cara memberikan imbalan atau upah yang lebih sesuai dengan beban pekerjaan dan memberikan insentif atau bonus yang lebih sesuai dengan prestasi yang dicapai karyawan. Kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan, sehingga karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan maksimal.

Konflik organisasi UD Yakin Sidoarjo perlu lebih diminimalisir, terutama pada aspek terdapat kesalahan komunikasi antar karyawan selama menjalankan pekerjaan di perusahaan mengingat aspek tersebut paling banyak mendapatkan skor setuju. Komunikasi dapat dijalin melalui adanya koordinasi dan mengadakan pertemuan peremuan informal seperti acara gathering perusahaan yang memertemukan seluruh karyawan. Dengan demikian maka pertentangan atau konflik antar karyawan dalam organisasi dapat diminimalisasi.

Kinerja karyawan UD Yakin Sidoarjo perlu ditingkatkan terutama pada aspek mampu menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan mengingat aspek tersebut paling banyak mendapatkan skor setuju. Perusahaan perlu menghitung ulang anggaran dan menekan biaya yang tidak efektif sehingga dapat mencegah adanya pemborosan dalam menjalankan produksi atau operasional produksi.

## Daftar Pustaka

- Aini, Y. (2013). Pengaruh Motivasi Internal, Eksternal, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Pasir Pengaraian. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 2(1): 98-112.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Pirmansyah, Y. (2019). Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. YKT Gear Indonesia. *BIEJ: Business Innovation & Entrepreneurship Journal*, 1(1) : 29-37.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Harras, H. (2019). Pengaruh Motivasi Internal dan Eksternal terhadap Kinerja Pegawai. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, 2(2).
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.
- Rosyidah, E., & Kasnowo. (2018) Pengaruh Lingkungan Kerja, Konflik dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Mitra Kemas Paperindo. *Bisman*, 1(1):1-14.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanulloh, M. A., & Arifin, R. (2017). Pengaruh Kompensasi, Komitmen, Konflik, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). *e – Jurnal Riset Manajemen*.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Winardi. (2016). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.