

**HUBUNGAN ANTARA *CONTINGENT PAY* DAN KONFLIK
INTERPERSONAL KARYAWAN *SALES* DAN *MARKETING STAFF* PT.
GENERAL SHOE DI BANDUNG**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Jonathan

2012120123

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN – PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

***CORRELATION BETWEEN CONTINGENT PAY AND INTERPERSONAL
CONFLICT OF PT. GENERAL SHOE SALES AND MARKETING STAFF IN
BANDUNG***



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements of
A Bachelor Degree in Economics

By :

Jonathan

2012120123

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY ECONOMICS

MANAGEMENT STUDY PROGRAM

(Accredited based on the Decree of BAN – PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



Hubungan antara *Contingent Pay* dan Konflik Interpersonal Karyawan *Sales* dan
Marketing Staff PT. General Shoe di Bandung

Oleh :
Jonathan
2012120123

PERSETUJUAN SKRIPSI

BANDUNG, 14 JANUARI 2017
Ketua Program S1 Manajemen,

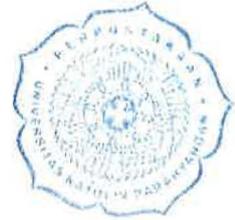
Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing

Ko-Pembimbing

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si

Rizka Nugraha Pratikna, S.E.,M.M



PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Jonathan
Tempat / Tanggal lahir : Bandung, 7 Mei 1994
Nomor Pokok : 2012120123
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Hubungan antara *Contingent Pay* dan Konflik Interpersonal Karyawan *Sales dan Marketing staff* PT. General Shoe di Bandung

dengan,

Pembimbing : Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.
Ko-Pembimbing : Rizka Nugraha Pratikna, S.E.,M.M.

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 14 Januari 2017

Pembuat pernyataan:



(Jonathan)

ABSTRAK

Contingent pay merupakan salah satu imbalan yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis imbalan untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Imbalan harus bergantung terhadap kinerja dan karyawan harus melihat hal itu sebagai suatu keterikatan. Apabila imbalan tidak sesuai atau dirasa tidak adil bagi karyawan, maka konflik interpersonal dapat terjadi antarkaryawan. Perusahaan memandang hal ini menjadi sebuah pertimbangan untuk memahami keinginan karyawan dan mengerti faktor penting yang dibutuhkan di *contingent pay*.

Industri sepatu di Indonesia telah mengalami kemajuan yang cukup berarti. Kondisi tersebut diawali dengan produsen sepatu dalam negeri yang pada umumnya merupakan industri kecil (*home industry*), salah satunya PT. General Shoe. Perusahaan didirikan oleh Drs. G. Andy T. pada tahun 1989. PT. General Shoe memiliki *brand* sepatu dan sandal yang bernama *Weidenmann* dan *GATS*. Kantor dari PT. General Shoe berlokasi di Cigondewah (Bandung), sedangkan untuk pabriknya berlokasi di Gempol (Bandung). Seringkali target penjualan yang ditetapkan perusahaan belum tercapai, maka penelitian ini dirasa perlu dilakukan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *contingent pay* dan konflik interpersonal karyawan *sales* dan *marketing staff* PT. General Shoe di Bandung. Tujuan organisasi adalah untuk bertahan dalam persaingan yang ada dalam industri sepatu saat ini. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive* untuk menguji variabel yang ada. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner, dan studi literatur. Penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi pada karyawan *sales* dan *marketing staff* yang berjumlah 20 responden dengan menggunakan metode korelasi *Pearson*.

Hal yang didapat dari penelitian ini adalah PT. General Shoe sudah baik dalam menerapkan *contingent pay* tetapi masih ada beberapa faktor yang dianggap belum memuaskan karyawan. Perusahaan sebaiknya memperhatikan beberapa faktor tersebut untuk menciptakan kondisi yang adil bagi karyawan dengan cara mengevaluasi *contingent pay* yang ada saat ini. Kegiatan bersama dengan tim *marketing* disarankan untuk mengurangi konflik interpersonal dan mempererat hubungan. Dengan tingkat konflik interpersonal antarkaryawan yang tergolong rendah dan *contingent pay* yang ada sudah baik, perusahaan berharap mampu mendorong karyawan untuk mencapai target penjualan.

Kata kunci: *contingent pay*, konflik interpersonal

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan, atas segala kasih, berkat, penyertaan, dan kesempatan yang dilimpahkan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “HUBUNGAN ANTARA *CONTINGENT PAY* DAN KONFLIK INTERPERSONAL KARYAWAN *SALES* DAN *MARKETING STAFF* PT.GENERAL SHOE DI BANDUNG”. Penulis menyusun skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi S1 dan memperoleh gelar sarjana Ekonomi dari Universitas Katolik Parahyangan Fakultas Ekonomi jurusan manajemen.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung baik bersifat moral dan materil. Oleh karena itu, penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Mama dan dede yang selalu memberikan semangat, dorongan, serta motivasi kepada penulis selama penyusunan skripsi ini berlangsung baik moral maupun materil.
2. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing yang selalu dan tanpa lelah membantu juga membimbing penulis. Terima kasih atas waktu dan kesabaran yang telah diberikan.
3. Ibu Rizka Nugraha Pratikna, S.E.,M.M. selaku dosen ko-pembimbing yang tanpa lelah dan selalu membantu juga memberikan dukungan dalam membimbing dari awal sampai akhir proses pembuatan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Maria Merry Marianti, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Dr. Judith Felicia Pattiwael, Dra.,M.T. selaku Wakil Dekan 1 yang membantu dan mendukung dalam proses pembuatan skripsi ini.
6. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih karena telah membantu penulis selama masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.

8. Bapak Tjahjono, S.H. selaku *Personel Manager* PT. General Shoe, terima kasih atas semua bantuan dan informasi yang diberikan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
9. Grup Kakek Nenek yang selalu mendukung dan menyemangati dalam proses pembuatan skripsi hingga skripsi ini selesai.
10. Grup ODAN yang selalu mendukung dan menyemangati dalam proses pembuatan skripsi hingga skripsi ini selesai.
11. Grup The Arrows yang selalu mendukung dan menyemangati dalam proses pembuatan skripsi hingga skrip ini selesai.
12. Pras, Nyonyo, dan Yudith selaku sahabat yang selalu mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Felik, Apuk, Jodie dan Santo selaku sahabat seperjuangan skripsi yang selalu saling mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini.
14. Gaby, Mabo, Ninok, Mimin, dan Jason selaku sahabat yang selalu mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini.
15. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu baik secara langsung mau pun tidak langsung, terima kasih atas segala dukungan yang diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan mengingat terbatasnya pengalaman dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pembelajaran bagi berbagai pihak, khususnya bagi mereka yang melakukan penelitian sejenis.

Bandung, 14 Januari 2017

Penulis

Jonathan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Imbalan	8
2.1.1. Kategori Imbalan	8
2.1.2. Tipe Imbalan	8
2.1.3. Sistem Imbalan.....	9
2.1.4. Proses Imbalan	10
2.2. <i>Financial Reward</i>	10
2.2.1. <i>Management of Job and Person-Based Financial Reward</i>	11
2.3. <i>Team Incentive</i>	11
2.3.1. Bentuk Dari Perencanaan <i>Team Incentive</i>	11
2.3.2. Tipe dari <i>Team Incentive</i>	12
2.4. <i>Contingent Pay</i>	12
2.4.1. Aspek-aspek <i>Contingent Pay</i>	12
2.5. Konflik	13
2.5.1. Tipe Konflik	13
2.5.2. Jenis Konflik	14
2.5.3. Faktor Pribadi yang Menyebabkan Terjadinya Konflik	14
2.6. Konflik Interpersonal.....	16

2.6.1. Aspek-aspek Konflik Interpersonal	16
2.6.2. Sumber-sumber Penyebab Terjadinya Konflik Interpersonal.....	18
BAB 3 METODE PENELITIAN	19
3.1. Metode Penelitian	19
3.1.2. Populasi.....	20
3.1.3. Operasionalisasi Variabel	20
3.1.4. Sumber Data.....	24
3.1.5. Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.2. Objek Penelitian	26
3.2.1. Struktur Organisasi	27
3.3. Uji Instrumen	28
3.3.1. Uji Validitas	28
3.3.2. Uji Reliabilitas.....	30
3.4. Pengertian dan Analisis Korelasi	31
3.5. Teknik Pengolahan Data	32
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1. Sistem <i>Contingent Pay</i> di PT. General Shoe	34
4.2. Analisis Hubungan <i>Contingent Pay</i> dan Konflik Interpersonal.....	35
4.2.1. Karakteristik Responden.....	35
4.2.2. Analisis Hasil Kuesioner Variabel <i>Contingent Pay</i> (Variabel X).....	37
4.2.3. Analisis Hasil Kuesioner Variabel Konflik Interpersonal (Variabel Y).....	51
4.2.4. Analisis Hubungan Antara <i>Contingent Pay</i> dengan Konflik Interpersonal.....	63
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1. Kesimpulan	66
5.2. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel	21
Tabel 3.2. Skala Likert Untuk Kuesioner <i>Contingent Pay</i>	25
Tabel 3.3. Skala Likert Untuk Kuesioner Konflik Interpersonal.....	26
Tabel 3.4. Tabel Uji Validitas Variabel <i>Contingent Pay</i> (X).....	29
Tabel 3.5. Tabel Uji Validitas Variabel Konflik Interpersonal (Y).....	30
Tabel 3.6. Tabel Uji Reliabilitas <i>Contingent Pay</i>	31
Tabel 3.7. Tabel Uji Reliabilitas Konflik Interpersonal.....	31
Tabel 3.8. Koefisien Korelasi	33
Tabel 3.9. Kategori Penilaian <i>Contingent Pay</i>	33
Tabel 3.10. Kategori Penilaian Konflik Interpersonal	33
Tabel 4.1. Data Responden Berdasarkan Usia.....	35
Tabel 4.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	35
Tabel 4.3. Data Responden Berdasarkan Status.....	36
Tabel 4.4. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	36
Tabel 4.5. Data Responden Lama Bekerja.....	37
Tabel 4.6. Pertambahan Gaji Pokok Sesuai Kinerja.....	37
Tabel 4.7. Pertambahan Gaji Pokok Sesuai Evaluasi Kinerja.....	38
Tabel 4.8. Gaji Pokok Sesuai Dengan Peraturan UU No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan	39
Tabel 4.9. Rata-rata Jawaban Responden Mengenai Kuesioner Dimensi <i>Merit</i> <i>Pay</i>	39
Tabel 4.10. Imbalan Memiliki Dasar Penetapan Yang Cukup.....	40
Tabel 4.11. Imbalan Sesuai Dengan Penjualan Yang Dicapai.....	41
Tabel 4.12. Masa Waktu Pemberian Imbalan	41
Tabel 4.13. Cara Pemberian Imbalan	42
Tabel 4.14. Imbalan Sesuai Dengan Hasil Pencapaian.....	43
Tabel 4.15. Target Yang Ditetapkan Untuk Mendapat Imbalan Sudah Realistis	43
Tabel 4.16. Rata-rata Jawaban Responden Mengenai Kuesioner Dimensi <i>Commission</i>	44
Tabel 4.17. Pertambahan Imbalan Tim Memiliki Dasar Penetapan Yang Cukup	44
Tabel 4.18. Pertambahan Imbalan Tim Sesuai Dengan Kinerja Tim	45

Tabel 4.19. Pertambahan Imbalan Tim Berupa Pembagian Profit Sesuai Dengan Kinerja Tim	46
Tabel 4.20. Masa Waktu Pemberian Pertambahan Imbalan Tim.....	47
Tabel 4.21. Cara Pemberian Pertambahan Imbalan Tim	47
Tabel 4.22. Pertambahan Imbalan Tim Sesuai Dengan Hasil Pencapaian Tim	48
Tabel 4.23. Target Yang Ditetapkan Untuk Mendapatkan Pertambahan Imbalan Tim Sudah Realistis	49
Tabel 4.24. Rata-rata Jawaban Responden Mengenai Kuesioner Dimensi <i>Team Pay</i>	49
Tabel 4.25. Hasil Kuesioner Variabel <i>Contingent Pay</i>	50
Tabel 4.26. Persepsi Yang Buruk Terhadap Pemikiran Orang Lain Ketika Berbeda Pemikiran.....	51
Tabel 4.27. Perasaan Yang Buruk Terhadap Orang Lain Ketika Berbeda Pemikiran.....	52
Tabel 4.28. Rata-rata Jawaban Responden Kuesioner Dimensi <i>An Expressed Struggle</i>	53
Tabel 4.29. Tidak Suka Bergantung Terhadap Satu Tim Yang Memiliki Aktivitas Yang Sama Dalam Pencapaian Tujuan Tim.....	53
Tabel 4.30. Tidak Suka Bergantung Terhadap Satu Tim Yang Memiliki Kepentingan Yang Sama Dalam Pencapaian Tujuan Tim	54
Tabel 4.31. Rata-rata Jawaban Responden Kuesioner Dimensi <i>Interdependence</i>	55
Tabel 4.32. Tidak Suka Ada Orang Yang Memiliki Keinginan Yang Berbeda Dalam Pencapaian Tujuan Tim	55
Tabel 4.33. Tidak Suka Ada Orang Yang Memiliki Tujuan Yang Berbeda Dalam Pencapaian Tujuan Tim.....	56
Tabel 4.34. Rata-rata Jawaban Responden Kuesioner Dimensi <i>Perceived Incompatible Goals</i>	57
Tabel 4.35. Menganggap Orang Lain Memiliki Kekuasaan Lebih Ketika Idenya Digunakan	57
Tabel 4.36. Menganggap Orang Lain Memiliki Harga Diri Lebih Ketika Idenya Digunakan	58
Tabel 4.37. Rata-rata Jawaban Responden Kuesioner Dimensi <i>Perceived Scarce Resource</i>	59

Tabel 4.38. Merasa Sudah Berkurangnya Rasa Peduli Dan Perhatian Dalam Satu Divisi.....	59
Tabel 4.39. Merasa Tindakan Orang Lain Dari Tim Lain Mengganggu Dan Menghalangi Kepentingan	60
Tabel 4.40. Merasa Kehadiran Orang Lain Dari Tim Lain Mengganggu Dan Menghalangi Kepentingan	61
Tabel 4.41. Rata-rata Jawaban Responden Kuesioner Dimensi <i>Interference</i>	61
Tabel 4.42. Hasil Kuesioner Variabel Konflik Interpersonal	62
Tabel 4.43. Korelasi <i>Pearson</i>	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Data Penjualan	3
Gambar 1.2. Bagan Model Konseptual.....	7
Gambar 2.1. Sistem Imbalan	9
Gambar 2.2. Proses Imbalan	10
Gambar 3.1. Struktur Organisasi	27

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara Tidak Terstruktur
- Lampiran 2 Jawaban Pertanyaan Wawancara Tidak Terstruktur
- Lampiran 3 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
- Lampiran 5 Rekapitulasi Jawaban Penjelasan Kuesioner
- Lampiran 6 Dokumentasi PT. General Shoe

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri sepatu di Indonesia telah mengalami kemajuan yang cukup berarti. Kondisi tersebut diawali dengan produsen sepatu dalam negeri yang pada umumnya merupakan industri kecil (*home industry*) dengan kualitas yang masih rendah. Berdasarkan berita tekno.kompas.com pada tahun 2010 dan berita wisatabdg.com tahun 2014 industri ini telah berkembang menjadi produsen sepatu berskala besar yang mampu memproduksi sepatu berstandar internasional. Persaingan yang terus berkembang membuat perusahaan harus berusaha menempatkan *brand* sepatu masing-masing perusahaan di benak konsumen. *Design* sepatu membuat konsumen dapat membedakan dan mengetahui kelebihan sepatu yang satu dengan yang lainnya. Kepuasan konsumen terhadap sepatu merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk meraih pasar. Perusahaan harus dapat menciptakan sepatu yang berbeda dengan yang lainnya, sehingga sepatu tersebut memiliki keunikan sendiri. Salah satu hal yang membuat konsumen setia terhadap sepatu adalah kualitas produk yang tinggi. Sepatu di pasaran sangat beranekaragam, namun konsumen akan tetap loyal terhadap *brand* sepatu yang dianggapnya bermutu tinggi. PT. General Shoe berdiri pada tahun 1989 yang didirikan oleh Drs. G. Andy T. termasuk perusahaan yang bergerak di bidang *fashion* yaitu sepatu dan sandal. PT. General Shoe memiliki *brand* sepatu dan sandal yang bernama *Weidenmann* dan *GATS*. Dengan melihat fenomena di atas, perusahaan harus memproduksi sepatu bermutu tinggi mampu memperkenalkan produk sepatu tersebut di kalangan masyarakat.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan kerja sama antarpekerja untuk mencapai hasil yang maksimal. Setiap keputusan dan tugas yang dikerjakan harus sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi. Organisasi memiliki berbagai macam divisi beserta fungsinya, salah satunya adalah divisi *marketing*. Dalam menunjang divisi tersebut biasanya terdapat imbalan/kompensasi dalam pencapaian suatu target. Imbalan salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Menurut Armstrong & Taylor (2014:331), "*Reward is with how people should be recognized for doing it*". Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis imbalan untuk

mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Organisasi memberikan imbalan kepada karyawan mereka dalam rangka untuk memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas karyawan (Gibson, Ivancevich, James & Konopaske, 2012:174). Imbalan harus bergantung terhadap kinerja dan karyawan harus melihat hal itu sebagai suatu keterikatan. Kunci untuk menciptakan sistem imbalan yang efektif adalah memahami betul tentang apa yang karyawan butuhkan dan harapkan dari pekerjaan (Collings & Wood, 2009:209).

Untuk mendapatkan suatu imbalan, karyawan harus mencapai target terlebih dahulu atau melakukan sesuatu yang menguntungkan bagi perusahaan. Seringkali dalam mencapai tujuan para pekerja mengalami berbagai kesulitan yang dihadapi, salah satunya adalah konflik. Menurut Robbins & Judge (2013:446), "*Conflict is a process that begins when one party perceives another party has or is about to negatively affect something the first party cares about*". Konflik yang terjadi dapat berpengaruh negatif maupun positif terhadap kinerja organisasi maupun individu diantaranya keyakinan, kinerja, perilaku dan sikap kerja. Menurut Dolan & Lingham (2008:217) terdapat enam tipe konflik yaitu *intrapersonal conflict*, *interpersonal conflict*, *intragroup conflict*, *intergroup conflict*, *intraorganizational conflict*, dan *interorganizational conflict*. Konflik yang terjadi antar individu dalam satu kelompok disebut dengan *interpersonal conflict*. Menurut Dolan & Lingham (2008:218), "*Interpersonal conflict is two or more people perceive goals, attitudes, values and behavior differently*".

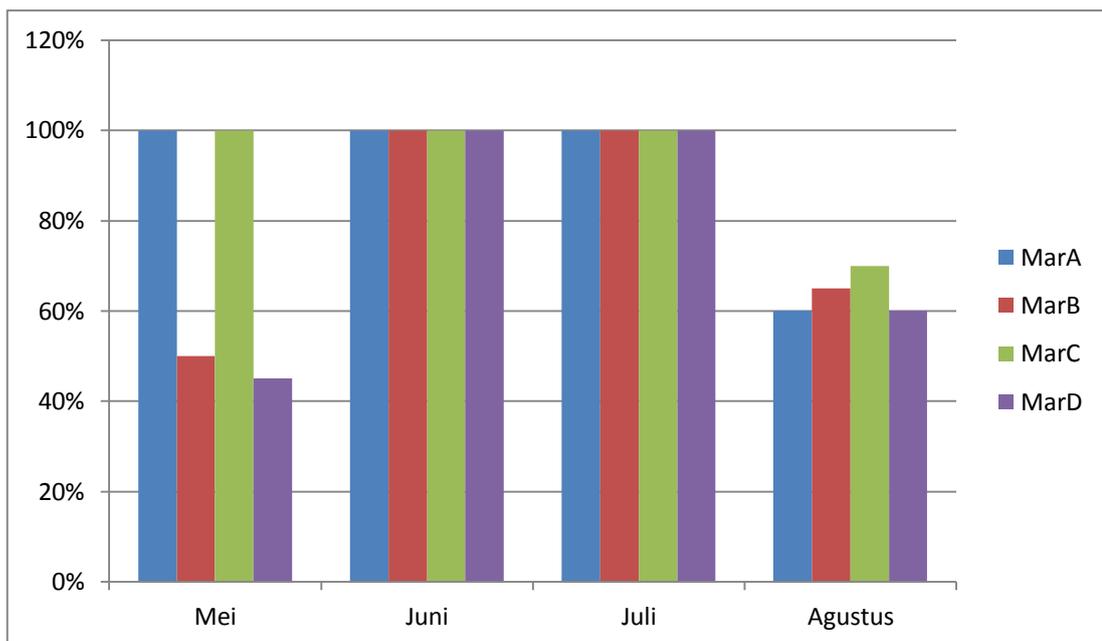
Pada dasarnya konflik dapat mempengaruhi individual, kelompok dan organisasi. Konflik dikenal sebagai hal negatif yang bersifat menghancurkan dan irasional. Menurut Gibson et al., (2012:263) ada dua jenis konflik yaitu *functional conflict* dan *dysfunctional conflict*. Konflik tidak selalu merupakan hal yang buruk, dalam keadaan tertentu konflik dapat menciptakan kekuatan yang konstruktif dan dapat mendorong kemampuan individu. Manajemen harus berusaha untuk mencegah *dysfunctional conflict* karena konflik ini dapat mempengaruhi kinerja dengan mengalihkan perhatian anggota kelompok dari tugas-tugas yang penting. Ketika konflik berfokus pada pekerjaan, debat yang konstruktif dapat meningkatkan hasil pekerjaan dan pembuatan keputusan. Menurut Robbins & Judge (2013:448), terdapat tiga tipe dalam konflik yaitu *task conflict*, *relationship conflict*, dan *process conflict*.

Konflik biasanya terjadi karena perbedaan persepsi, sumber daya yang terbatas, konflik peran, perubahan lingkungan, spesialisasi dan sifat kerja. Penyebab konflik tersebut harus langsung diperhatikan dan diselesaikan untuk meningkatkan *performance* dari organisasi.

Terdapat empat tim *marketing* di PT. General Shoe, yaitu tim MarA, MarB, MarC, dan MarD. Tim MarA dan MarB merupakan tim *marketing* dari brand *Weidenmann*, sedangkan tim MarC dan MarD merupakan tim *marketing* dari brand *GATS*. Setiap tim *marketing* terdiri empat *sales* dan satu *marketing staff*. Terdapat masalah yang terjadi di PT. General Shoe pada divisi *marketing*, yakni pencapaian target penjualan. Di masing-masing tim *marketing* terdapat karyawan yang dapat mencapai target penjualan, ada juga yang tidak mencapai target penjualan.

Gambar 1.1.

Data Penjualan



Sumber : PT. General Shoe

Terdapat kegiatan rutin yang dilakukan divisi setiap awal bulan yaitu rapat internal divisi yang berguna untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan *brainstorming* mengenai rencana kegiatan yang akan dilakukan selanjutnya. Beberapa karyawan ada yang baru datang setelah rapat selesai. Manajer *marketing* memberikan setiap arahan dan komentar mengenai tindakan yang harus dilakukan karyawan *marketing* pada saat rapat. Manajer *marketing* selalu memberikan dorongan berupa pemikiran kreatif dan keyakinan yang kuat dalam pencapaian target

di dalam rapat untuk menciptakan karyawan yang produktif. Konflik seringkali terjadi di dalam rapat ini dikarenakan perbedaan pendapat antar karyawan *marketing* dan atasannya mengenai tindakan yang akan dilakukan. Target penjualan yang tidak tercapai mengharuskan divisi *marketing* bekerja lebih keras dan memikirkan ide untuk mencapai target penjualan. Tim *marketing* yang telah mencapai target terlebih dahulu akan mendapatkan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Sistem imbalan yang diterapkan perusahaan menimbulkan persaingan dalam kecepatan kerja antar tim *marketing* yang mengharuskan mereka bekerja secara lebih cepat. Berdasarkan wawancara dengan *Personel Manager*, terdapat konflik yang terjadi di antara tim *marketing*. Beberapa karyawan ada yang membicarakan satu sama lain dan terlihat kesal ketika bertemu jika salah satu tim ada yang mencapai target karena sistem imbalan yang diterapkan disini mengambil bagian dari tim lain yang tidak mencapai target, tetapi *bonus* perorangan masih didapatkan karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Hubungan antara *Contingent Pay* dan Konflik Interpersonal karyawan *Sales* dan *Marketing Staff* PT. General Shoe di Bandung”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat kepuasan *contingent pay* yang terdapat di PT. General Shoe?
2. Sejauh mana tingkat konflik interpersonal karyawan *sales* dan *marketing staff* di PT. General Shoe?
3. Bagaimana hubungan antara *contingent pay* dan konflik interpersonal karyawan *sales* dan *marketing staff* PT. General Shoe?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti adalah :

1. Mengetahui tingkat kepuasan *contingent pay* yang terdapat di PT. General Shoe.

2. Mengetahui tingkat konflik interpersonal antar karyawan *sales* dan *marketing staff* di PT. General Shoe.
3. Mengetahui apakah ada hubungan antara *contingent pay* dan konflik interpersonal karyawan *sales* dan *marketing staff* di PT. General Shoe?

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

a. Bagi perusahaan

Perusahaan dapat menggunakan penelitian ini untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dari langkah- langkah yang diambil perusahaan selama ini, sehingga dimasa datang perusahaan dapat memperhatikan *contingent pay* dan menangani konflik interpersonal karyawan *sales* dan *marketing staff* di PT. General Shoe.

b. Bagi penulis

Dapat digunakan untuk menerapkan teori yang telah diperoleh penulis dibangku kuliah untuk menambah dan memperluas pengetahuan.

c. Bagi pihak lain

Sebagai tambahan pengetahuan, wawasan, dan referensi bagi yang ingin mengembangkan penelitian ini, dan sebagai sumbangan pemikiran dalam menyebarkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat.

1.5. Kerangka Pemikiran

Imbalan merupakan salah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Menurut Armstrong & Taylor (2014:331), "*Reward is with how people should be recognized for doing it*". Sistem imbalan harus bergantung terhadap kinerja dan karyawan harus melihat hal itu sebagai suatu keterikatan. Kunci untuk menciptakan sistem imbalan yang efektif adalah memahami betul tentang apa yang karyawan butuhkan dan harapkan dari pekerjaan (Collings & Wood, 2009:209).

PT. General Shoe memiliki sistem imbalan yang diterapkan untuk para karyawan *sales* dan *marketing staff*. Bagi perusahaan, sistem imbalan ini diharapkan mampu mendorong kinerja para karyawan *sales* dan *marketing staff* sehingga tujuan

perusahaan tercapai. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis imbalan untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu. Perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan mereka dalam rangka untuk memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas karyawan (Gibson et al., 2012:174). Efektivitas suatu kelompok dipengaruhi oleh imbalan yang diberikan suatu organisasi. Misalnya, efektivitas kelompok akan didapat ketika sistem imbalan menekankan terhadap kontribusi individu di dalam kelompok. Sistem imbalan berdasarkan kontribusi individu ini akan mendorong persaingan antar anggota. Ketika persaingan terjadi, anggota menjadi tidak bersedia saling membantu satu sama lain dan kemampuan kelompok untuk mencapai tujuan berkurang (Dolan & Lingham, 2008:121).

Menurut Robbins & Judge (2013:446), "*Conflict is a process that begins when one party perceives another party has or is about to negatively affect something the first party cares about*". Menurut Mullins (2010:96), "*Conflict as behaviour intended to obstruct the achievement of some other person's goals*". Menurut Dolan & Lingham (2008:218), "*Interpersonal conflict is two or more people perceive goals, attitudes, values and behavior differently*". Konflik interpersonal adalah dua orang atau lebih yang memiliki tujuan, sikap, nilai dan perilaku yang berbeda.

Konflik dapat menghalangi *organizational effectiveness* yang terdiri dari berkurangnya *job satisfaction* dari karyawan, meningkatnya *absence* dan tingkat *turnover* bahkan penurunan produktivitas (Robbins & Judge, 2013:447). Menurut Gibson et al., (2012:265), "*Conflict may have either a positive or a negative effect on organizational performance, depending on the nature of the conflict and how it is managed*". Konflik memiliki dampak positif atau dampak negatif terhadap kinerja organisasi, tergantung dari sifat konflik tersebut dan bagaimana menanganinya.

Menurut Mullins (2010:98) terdapat beberapa dampak positif yang disebabkan oleh konflik, yaitu ide yang lebih baik, memaksa pekerja untuk mencari pencapaian baru, stimulasi dari kreativitas, kesempatan untuk menguji kapasitas individu, membuat masalah terselesaikan dan klarifikasi pandangan tiap-tiap individu. Selain dampak positif, terdapat juga dampak negatifnya yaitu beberapa orang merasa dikalahkan dan direndahkan, terjadi kesenggangan antar individu, munculnya kecurigaan dan ketidakpercayaan, menghindari kerjasama dan

meningkatnya *employee turnover*. Solusi untuk konflik interpersonal biasanya dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan dari salah satu pihak yang berkonflik (Antonioni dalam *thesis* Weber, Patterson & Chory-Assad 2002).

Sistem *reward* yang ada di organisasi dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku tidak etis. Promosi, kenaikan gaji, dan bentuk lainnya harus diberikan kepada karyawan yang bekerja secara efektif sebagai tim, misalnya dengan melatih karyawan baru, berbagi informasi, membantu memecahkan masalah dalam tim, dan menguasai keterampilan baru yang dibutuhkan di dalam pekerjaan. Hal ini tidak berarti kontribusi individu harus diabaikan, melainkan karyawan harus bisa menyeimbangkan kontribusi individu dan timnya. Karyawan juga jangan melupakan imbalan intrinsik yang akan didapat dari kerjasama tim karena akan membuat suatu kebanggaan dan kepuasan tersendiri untuk bisa tergabung dalam tim yang sukses. Sistem imbalan dapat menciptakan suatu konflik ketika salah satu anggotanya mendapatkan keuntungan yang menyebabkan beban bagi orang lain (Robbins & Judge, 2013:451). Salah satu sumber utama perselisihan dan konflik dalam hubungan pekerjaan adalah kesulitan dalam mengukur bayaran adil dan upah spesifik yang merupakan pokok dari sistem imbalan (Collings & Wood, 2009:208). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Lu, Yang, Hu, Shao, Zhang & Liu (2013), imbalan dapat mempengaruhi proses terjadinya konflik interpersonal. Analisis akan dilakukan terhadap setiap individu karyawan karena berdasarkan wawancara dengan bagian personalia, sistem imbalan yang diterapkan menciptakan konflik antar individu. Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan hipotesis penelitian yaitu ada hubungan antara *contingent pay* dan konflik interpersonal karyawan *sales* dan *marketing staff* PT. General Shoe di Bandung.

Gambar 1.2.

Bagan Model Konseptual

