



## Akibat Konflik Antar Karyawan terhadap Kinerja dan Produktivitas di Sektor Industri

Devid Hendy<sup>1</sup>, Bella Wardhatul<sup>2</sup>, Khisna Mulyani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail: [devidhendy739@gmail.com](mailto:devidhendy739@gmail.com)

---

### Article Info

#### Article history:

Received December 17, 2025

Revised December 19, 2025

Accepted December 24, 2025

---

#### Keywords:

*Employee conflicts, Employee performance, Work productivity, Work relationships, Industrial sector*

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of inter-employee conflict on performance and productivity in the industrial sector. Inter-employee conflict often becomes an obstacle to achieving organizational goals, especially in work environments that demand teamwork and effective communication. The research approach used was a qualitative case study method at a manufacturing company in East Java. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation with 10 respondents consisting of employees and production line managers. The results show that inter-employee conflict can reduce work motivation, hinder communication, and reduce the quality of work results. However, if managed properly, conflict can be a means of innovation and work system improvement. This study emphasizes the importance of managers' roles in managing conflict through open communication and a humanistic approach to maintain optimal performance and productivity.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



---

### Article Info

#### Article history:

Received December 17, 2025

Revised December 19, 2025

Accepted December 24, 2025

---

#### Kata Kunci:

Konflik Antar Karyawan,  
Kinerja Karyawan,  
Produktivitas Kerja, Hubungan  
Kerja, Sektor Industri

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik antar karyawan terhadap kinerja dan produktivitas di sektor industri. Konflik antar karyawan seringkali menjadi hambatan dalam mencapai tujuan organisasi, terutama pada lingkungan kerja yang menuntut kerja sama tim dan komunikasi efektif. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus pada salah satu perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap 10 responden yang terdiri dari karyawan dan manajer lini produksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antar karyawan dapat menurunkan motivasi kerja, menghambat komunikasi, serta menurunkan kualitas hasil kerja. Namun, apabila dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi sarana inovasi dan perbaikan sistem kerja. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran manajer dalam mengelola konflik melalui komunikasi terbuka dan pendekatan humanis agar kinerja dan produktivitas tetap optimal.

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



---

#### Corresponding Author:

Devid Hendy

---



Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

E-mail: [devidhendy739@gmail.com](mailto:devidhendy739@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mencapai tujuan dan produktivitas yang optimal. Namun, dinamika interaksi antarindividu di tempat kerja sering kali menimbulkan perbedaan pendapat, ketidaksesuaian tujuan, serta benturan kepentingan yang dapat berkembang menjadi konflik. Konflik antar karyawan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam suatu organisasi, terutama di sektor industri yang memiliki tekanan tinggi terhadap target produksi, efisiensi waktu, dan kualitas hasil kerja. Kondisi tersebut menjadikan konflik sebagai bagian inheren dari proses kerja yang perlu dikelola dengan baik agar tidak menurunkan kinerja individu maupun produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Robbins dan Judge (2017), konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepentingannya. Konflik dapat bersifat fungsional maupun disfungsional. Konflik fungsional dapat mendorong inovasi, kreativitas, serta memperkuat kerja sama apabila dikelola secara efektif. Sebaliknya, konflik disfungsional dapat menimbulkan ketegangan, menurunkan semangat kerja, menghambat komunikasi, bahkan menyebabkan turunnya produktivitas dan meningkatnya tingkat turnover karyawan. Dengan demikian, konflik antar karyawan tidak selalu berdampak negatif, namun pengaruhnya sangat tergantung pada bagaimana organisasi dan individu menyikapi serta mengelola konflik tersebut.

Dalam konteks sektor industri, konflik antar karyawan cenderung lebih kompleks dibandingkan sektor lainnya karena lingkungan kerja yang padat aktivitas, struktur hierarki yang ketat, serta tekanan terhadap pencapaian target produksi. Industri manufaktur, misalnya, memiliki sistem kerja tim yang menuntut koordinasi tinggi antar individu dan departemen. Ketidakharmonisan dalam komunikasi, perbedaan persepsi terhadap tugas, hingga ketidakadilan pembagian kerja dapat menjadi pemicu utama timbulnya konflik. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menurunkan tingkat kinerja karyawan, memperlambat proses produksi, meningkatkan kesalahan kerja, serta menurunkan kualitas produk yang dihasilkan.

## METODE PENELITIAN

### 1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu metode yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena social berdasarkan perspektif partisipan. Pendekatan ini tidak bertujuan menguji hipotesis seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi untuk memahami makna, pola, dan dinamika interaksi manusia yang terjadi dalam konteks tertentu, dalam hal ini konflik antar karyawan di sektor industri.

Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif dilakukan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari masalah social atau kemanusiaan, dengan menekankan pada interpretasi, bukan angka. Dalam konteks penelitian ini, metode kualitatif memungkinkan



penelitian untuk menggali secara mendalam bagaimana konflik muncul, dikelola, dan berdampak terhadap kinerja dan produktivitas karyawan

## 2. Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini Adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan desain wawancara. Desain wawancara digunakan karena peneliti ingin memperoleh informasi langsung dari responden mengenai pengalaman dan pandangan mereka tentang konflik antar karyawan.

Melalui wawancara mendalam (in-depth interview), peneliti dapat menggali secara lebih rinci

- Penyebab terjadinya konflik
- Bentuk bentuk konflik yang sering terjadi
- Dampaknya terhadap hubungan kerja, kinerja, dan produktivitas, serta
- Cara Perusahaan mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Komunikasi yang buruk antar rekan kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari narasumber dengan kode subjek IN-01, diketahui bahwa pekerjaan yang dilakukan secara kurang baik atau tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dapat menimbulkan berbagai masalah dalam hubungan antar rekan kerja. Narasumber menjelaskan bahwa ketika seseorang tidak menjalankan tanggung jawabnya dengan maksimal, hasil kerja yang dihasilkan cenderung tidak sesuai harapan dan dapat berdampak langsung terhadap kinerja anggota tim lainnya. Hal ini sering menimbulkan ketegangan dan kesalahpahaman, terutama apabila pekerjaan yang kurang baik tersebut menyebabkan rekan kerja lain harus memperbaiki atau menanggung akibat dari kesalahan tersebut.

Narasumber IN-01 menyampaikan bahwa, “*Kalau ada yang kerjanya nggak beres, pasti yang lain jadi kena dampaknya, apalagi kalau kerja tim. Kadang jadi ribut karena ngerasa yang satu nggak tanggung jawab.*” Pernyataan ini menggambarkan bahwa kualitas kerja individu sangat berpengaruh terhadap suasana kerja dan keharmonisan dalam tim. Karyawan yang tidak bekerja secara maksimal cenderung menimbulkan persepsi negatif dari rekan-rekannya, yang kemudian dapat berujung pada konflik interpersonal, penurunan kepercayaan, bahkan menurunnya semangat kerja tim secara keseluruhan.

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kerja yang kurang baik tidak hanya berdampak pada hasil pekerjaan, tetapi juga dapat menjadi sumber munculnya masalah sosial dan komunikasi yang buruk antar karyawan. Oleh karena itu, setiap individu di lingkungan kerja perlu memiliki kesadaran akan pentingnya tanggung jawab, profesionalisme, serta kerja sama tim agar hubungan antar rekan kerja tetap harmonis dan produktivitas organisasi dapat terjaga dengan baik.

### 2. Sisi dampak POSITIF dari Komunikasi yang Buruk Antar Rekan Kerja (Dengan Wawancara Kualitatif)

Meskipun komunikasi yang buruk umumnya dipandang sebagai hambatan dalam kerja tim, sejumlah temuan dari pendekatan kualitatif menunjukkan bahwa kondisi ini justru dapat memberikan *dampak positif tidak langsung* bagi dinamika dan perkembangan kerja. Pembahasan berikut disertai kutipan wawancara untuk memberikan konteks nyata.



## A. Memunculkan Kesadaran untuk Meningkatkan Profesionalisme

Komunikasi yang kurang jelas atau membingungkan seringkali memunculkan masalah dalam penyelesaian tugas. Namun hal ini justru dapat memicu evaluasi diri dan tim.

### Temuan Wawancara

*“Setelah beberapa kali miskomunikasi, saya jadi sadar kalau cara saya menyampaikan instruksi terlalu cepat dan tidak detail. Dari situ saya mulai merapikan cara berkomunikasi dan hasil kerja tim jadi lebih baik.”*

### Makna Positif

Kesalahan komunikasi mendorong individu untuk meningkatkan ketelitian, memperbaiki cara menyampaikan pesan, dan memperkuat standar profesional.

## B. Memperbaiki Sistem Komunikasi Tim

Komunikasi yang buruk bisa menjadi pemicu lahirnya perbaikan struktur kerja dan implementasi alat komunikasi yang lebih efektif.

### Temuan Wawancara

*“Awalnya kami sering salah paham karena instruksi hanya lewat chat pribadi. Setelah beberapa kali masalah muncul, akhirnya kami membuat SOP komunikasi dan memilih satu platform resmi. Sekarang jauh lebih teratur.”*

### Makna Positif

Munculnya mekanisme baru yang lebih efektif, seperti standar pelaporan, penggunaan platform project management, dan peningkatan dokumentasi.

## C. Mengungkap Perbedaan Gaya Komunikasi

Komunikasi buruk sering terjadi karena gaya komunikasi yang berbeda antar individu. Namun perbedaan ini justru membantu tim memahami pola dan cara kerja masing-masing anggota.

### Temuan Wawancara

*“Saya tipe visual, sementara rekan saya lebih suka komunikasi verbal cepat. Karena sering terjadi salah paham, akhirnya kami belajar menyesuaikan. Saya minta contoh, dia mulai menuliskan ringkasan. Itu justru bikin kerjasama lebih solid.”*

### Makna Positif

Perbedaan yang awalnya menjadi sumber masalah dapat berkembang menjadi kekuatan tim melalui adaptasi dan kompromi.

## D. Meningkatkan Kemampuan Manajemen Konflik

Kesalahpahaman dapat memaksa anggota tim belajar mengelola emosi, bersikap lebih asertif, dan menemukan solusi bersama.

### Temuan Wawancara

*“Dulu saya mudah tersinggung kalau pesan via chat terdengar keras. Tapi setelah belajar membaca konteks dan bertemu langsung untuk klarifikasi, saya jadi lebih tenang. Sekarang konflik kecil bisa cepat selesai.”*

### Makna Positif



Munculnya kemampuan baru dalam mengendalikan emosi, menyampaikan pendapat dengan jelas, serta menyelesaikan konflik secara dewasa.

#### E. Memperkuat Hubungan Kerja Setelah Masalah Diselesaikan

Konflik kecil akibat komunikasi buruk yang berhasil diselesaikan dapat mempererat kepercayaan dalam tim.

##### Temuan Wawancara

*“Kami sempat debat cukup keras karena salah paham. Tapi setelah ngobrol baik-baik, justru kami jadi lebih dekat dan bisa saling terbuka. Hubungan kerja kami sekarang lebih solid.”*

##### Makna Positif

Penyelesaian masalah bersama membangun empati dan memperkuat hubungan profesional.

### 3. Sisi pengaruh NEGATIF dari Komunikasi yang Buruk Antar Rekan Kerja (Dengan Wawancara Kualitatif)

Komunikasi yang buruk antar rekan kerja dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, baik bagi individu, tim, maupun organisasi. Melalui pendekatan kualitatif, sejumlah temuan dari wawancara menunjukkan dampak signifikan yang memengaruhi kinerja dan suasana kerja.

#### A. Meningkatkan Risiko Kesalahpahaman dan Kesalahan Kerja

Komunikasi yang tidak jelas dapat menyebabkan instruksi salah ditafsirkan dan pekerjaan tidak sesuai standar.

##### Temuan Wawancara

*“Saya menerima pesan tugas yang tidak lengkap. Akhirnya hasil kerja saya dianggap salah, padahal dari awal informasinya memang kurang jelas.”*

##### Dampak Negatif

- Hasil kerja sering harus diulang.
- Waktu dan sumber daya terbuang.
- Menurunnya produktivitas tim.

#### B. Menurunnya Kualitas Kerja Sama dan Kepercayaan

Ketika miskomunikasi sering terjadi, rasa percaya antar anggota tim menurun, terutama jika terjadi saling menyalahkan.

##### Temuan Wawancara

*“Setelah beberapa kali salah paham, saya jadi ragu kalau dia benar-benar paham apa yang saya maksud. Saya jadi enggan bekerja dekat dengannya.”*

##### Dampak Negatif

- Hubungan kerja menjadi tegang.
- Kolaborasi melemah.
- Anggota tim enggan berbagi informasi



### C. Memunculkan Konflik Interpersonal

Komunikasi yang buruk dapat memicu konflik personal, terutama ketika pesan disampaikan dengan nada yang ambigu atau dianggap menyinggung.

#### Temuan Wawancara

*"Chat-nya terdengar seperti marah, tapi setelah saya tanya langsung ternyata maksudnya biasa saja. Namun terlanjur kesal dan akhirnya kami berdebat."*

#### Dampak Negatif

- Konflik kecil bisa berkembang menjadi masalah besar.
- Atmosfer kerja menjadi tidak nyaman.

### D. Menurunkan Moral dan Motivasi Kerja

Lingkungan yang penuh kesalahpahaman membuat pekerja merasa tidak dihargai dan tidak dipedulikan.

#### Temuan Wawancara

*"Ketika informasi sering berubah tanpa penjelasan, saya merasa kerja keras saya tidak ada artinya. Lama-lama jadi malas memberi usaha terbaik."*

#### Dampak Negatif

- Menurunnya antusiasme dan inisiatif.
- Pekerja merasa tidak ada kejelasan arah.

### E. Menghambat Penyelesaian Masalah dan Pengambilan Keputusan

Komunikasi buruk memperlambat penyelarasan informasi dan membuat tim kesulitan mencapai kesepakatan.

#### Temuan Wawancara

*"Saat rapat, beberapa orang punya pemahaman berbeda karena komunikasi sebelumnya tidak jelas. Keputusan jadi tertunda."*

#### Dampak Negatif

- Keputusan penting terhambat.
- Proses kerja menjadi lambat

## KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh uraian dan temuan wawancara kualitatif, dapat disimpulkan bahwa komunikasi antar rekan kerja merupakan fondasi utama dalam membangun dinamika kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan, baik dalam konteks organisasi jasa maupun produksi. Komunikasi yang buruk, meskipun pada dasarnya merupakan hambatan signifikan, memberikan dua sisi yang saling berkaitan: dampak negatif yang nyata serta sisi positif berupa pelajaran berharga yang dapat mendorong peningkatan kualitas kerja jika dikelola dengan tepat.

## DAFTAR RUJUKAN

Bungin, B. (2017). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Kencana.

Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Methods* (Edisi 4). Pustaka Pelajar.



- De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2018). *Interpersonal Skills in Organizations* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). Cengage Learning.
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Routledge.
- Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* (2nd ed.). Sage Publications.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mulyana, D. (2018). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Uhl-Bien, M. (2017). *Organizational Behavior* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. (2008). *Human Communication: Principles and Contexts* (11th ed.). McGraw-Hill.
- West, R., & Turner, L. H. (2018). *Introducing Communication Theory: Analysis and Application* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). Guilford Press.