

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA BALAI PRASARANA PERMUKIMAN  
WILAYAH SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**Eva Bellina Sembiring**

**NPM 168320038**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/11/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/11/20

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan  
Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara  
Nama : **EVA BELLINA SEMBIRING**  
NPM : 16 832 0038  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :  
Komisi  
Pembimbing

  
**(Yuni Syahputri, SE., M.Si)**

Pembimbing I

  
**(Teddi Prihadi, SE., MM)**

Pembimbing II

Mengetahui :

  
**(Dr. Ihsan Effendi, SE., M.Si)**

Dekan

  
**(Wan Rizca Amelia SE., M.Si)**

Ka. Prodi Manajemen

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus : 11/Mei/2020

## HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar sarjana, merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI UNTUK KEPENTIGAN AKADEMIS**

---

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eva Bellina Sembiring  
NPM : 16.832.0038  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Karya : Tugas Akhir/Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **“Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara”**. Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada Tanggal : 11 Mei 2020  
Yang menyatakan



**Eva Bellina Sembiring**  
**16.832.0038**



## ABSTRAK

### **Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.**

Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menguji dan menganalisa apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara 2) untuk menguji dan menganalisis apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara 3) untuk menguji dan mengetahui variable manajemen konflik manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara secara signifikan. Penelitian ini menggunakan metode diskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dengan data primer yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh peneliti yaitu kuisisioner dengan responden sebanyak 133 karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara. Dan data sekunder penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yaitu melalui pihak manajemen baik secara online maupun offline. Adapun cara pengumpulan data dengan kuisisioner, wawancara dan dokumentasi dan analisis data dengan analisis regresi linear berganda (*multipleregression*). Adapun hasil dari penelitian ini adalah 1) Seluruh variabel bebas, yakni variabel konflik destruktif, konflik konstruktif mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 80,9%, sisanya sebesar 19,1% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya. 2) Berdasarkan hasil uji simultan dengan uji F, konflik destruktif, konflik konstruktif secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Konflik destruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci : Kinerja, Konflik, Konstruktif, Destruktif.**

## ABSTRACT

### **Effect of Conflict on Employee Performance Balai Prasarana Permukiman Wilayah North Sumatera**

The objectives of this study were 1) to examine and analyze whether a conflict management have a significant partially on employee performance Balai Prasarana Permukiman Wilayah North Sumatera 2) To examine and analyze whether a conflict management have a significant effect simultaneously on employee performance Balai Prasarana Permukiman Wilayah North Sumatera 3) To examine and which variables determine conflict management is more dominant in influencing employee performance Balai Prasarana Permukiman Wilayah North Sumatera Significantly. This research uses descriptive method with quantitative approach, with primary data is data obtained or collected in the field by researchers is kuosioer respondent employee Balai Prasarana Permukiman Wilayah North Sumatera and secondary data research data obtained by researchers indirectly through an intermediary medium that is through the management of both online and offline. The way of collecting data by kuosioner, interview and documentation and data analysis with multiple linear regression analysis (multiple regression). The results of this study are 1) All independent variables, namely destructive conflict variables, constructive conflict can affect employee performance by 80.9%, the remaining 19.1% is explained by other variables or factors.2) Based on the results of the simultaneous test with the F test, destructive conflict, conflict constructive together or simultaneously have a significant effect on employee performance. 3) Constructive conflict has a positive and significant effect on employee performance, Constructive conflict has a positive and significant effect on employee performance.

**Keywords : Performance, Conflicts, Constructive, Destructive**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan yang Maha Esa Atas segala rahmatNYA sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara” hingga selesai dan lancar.

Diajukan Skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelas SI Manajemen. Selama penyusunan tugas akhir penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, Perkenankan penulis menyampaikan terimakasih sebesar besarnya kepada yang terhormat ;

1. Alm. Bapak dan Mama atas dukungan dan doa yang tidak ternilai harganya demi Kelancaran dan keberhasilan penulis dalam penyusunan skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng. M.sc selaku rector Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ihsan Efendi, SE, MSi selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Ibu Wan Risca Amelia SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Medan Area.
5. Ibu Yuni Syahputri , SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang membantu dan memberikan bimbingan kepada penulis dan sabar dan penuh tanggungjawab.
6. Bapak Teddi Pribadi, SE, MM selaku Dosen Pembimbing II yang membantu dan memberikan bimbingan kepada penulis dan sabar dan penuh tanggungjawab.
7. Ibu Wan Risca Amelia, SE, M.Si selaku Dosen Sekretaris Pembimbing yang telah membantu memberikan bimbingan kepada penulis.

...

8. Seluruh Dosen Universitas Medan Area yang selama ini membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Seluruh karyawan/I Universitas Medan Area yang mempermudah dalam melakukan pengurusan administrasi kepada penulis.
10. Kedua anak saya Revaldi dan Revaldo yang menjadi semangat penulis untuk segera menyelesaikan kuliah.
11. Adik saya Evi Lestari Sembiring dan Adik Ipar saya Aldiansyah Harahap yang telah memberikan dukungan material maupun moril kepada penulis yang luar biasa.
12. Adik saya Muhammad Ridho Sembiring yang telah memberikan semangat kepada penulis.
13. Sahabat-sahabatsaya Debby Theresia Tobing, Hendra Santoso Barutu, Alwin Septana, Bayu Faisal, Tony Hardianto, Fitriyani, Lyla dan seluruh teman teman Manajemen G yang telah saling memberi dukungan satu sama lain.
14. Nuzul Hibni yang memberi dukungan yang luar biasa dan terima kasih untuk doa terbaiknya buat penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini jauh dari sempurna serta masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan dimasa mendatang. Akan tetapi, penulis berharap semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Medan, Mei 2020

Penulis,

Eva Bellina Sembiring  
NPM. 168320038



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pengertian Kinerja .....	7
2.1.2 Kriteria-Kriteria Kinerja .....	8
2.1.3 Penilaian Kinerja .....	10
2.1.4 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja .....	11
2.1.2 Indikator Kinerja .....	11
2.2 Pengertian dan Indikator Manajemen Konflik.....	12
2.2.1 Pengertian Manajemen Konflik .....	12
2.2.2 Aspek-Aspek Manajemen Konflik .....	13
2.2.3 Indikator Manajemen Konflik .....	14
2.2.4 Pendekatan Konflik .....	15
2.2.5 Pengaruh Konflik .....	20
2.2.6 Gaya Manajemen Konflik .....	21
2.3 Penelitian Terdahulu .....	22
2.4 Kerangka Konseptual dan Perumusan Hipotesis .....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian .....	28
3.2 Populasi dan Sampel .....	29
3.2.1 Populasi .....	29
3.2.1 Sampel .....	29
3.3 Defenisi Operasional.....	30
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	31
3.4.1 Jenis Data .....	31
3.4.2 Sumber Data .....	32
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.6 Teknik Analisa Data .....	33
3.7 Analisis Regresi Linear Berganda .....	34
3.8 Uji Asumsi Klasik.....	35
3.9 Uji Hipotesis .....	36

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Uji Validitas dan Realibilitas .....	38
4.2 Analisis Statistik Deskriptif .....	40
4.3 Uji Asumsi Klasik .....	45
4.3.1 Uji Normalitas .....	45
4.3.2 Uji Multikolinearitas .....	47
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	47
4.4 Uji Hipotesis .....	50
4.4.1 Pengujian Signifikansi Simultan (Uji F).....	50
4.4.2 Pengujian Signifikansi Uji t .....	51
4.4.3 Uji Koefisien Determinasi (Adjust R Square) .....	52

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	54
5.2 Saran .....	54

## **DAFTAR PUSTAKA..... 55**

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendukung sistem operasional perusahaan itu yang berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target dan sasaran serta kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama.

Suatu perusahaan yang memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan perusahaan tersebut mempunyai sistem manajemen yang kuat, sehingga terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan, yang berarti bahwa produktivitas perusahaan bergantung pada kinerja karyawannya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sutrisno, 2016:31)

Setiap manusia adalah sumber daya yang paling unik, karena merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki daya saing yang sifatnya berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan antar individu tersebut pada akhirnya dapat menimbulkan gesekan-gesekan baik berupa konflik sederhana hingga yang bersifat kompleks. Miller dan King juga dalam Agwu (2013:126) melihat bahwa konflik kerja pada dasarnya adalah perselisihan antara dua atau lebih individu atau kelompok atas tujuan yang kompatibel.

Dalam suatu perusahaan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir. Untuk itu perlu adanya manajemen konflik dalam perusahaan. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Setiap karyawan memiliki kreativitas, pola berpikir, aktivitas serta sifat/karakter yang berbeda-beda satu dengan yang lain, sehingga tidak menutup kemungkinan dalam aktivitas atau dalam bekerja dapat ditemukan persaingan atau salah paham yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun bagi perusahaan, jika masalah tersebut dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

Konflik adalah bagian penting dan berguna dalam kehidupan organisasi. Konflik kerja juga merupakan bagian integral dari proses perubahan. Albert dalam Agwu (2013:126) menyatakan bahwa ada konflik kerja yang konstruktif dan destruktif. Albert berpendapat sebuah konflik dikatakan positif atau konstruktif bila dibahas oleh setiap pihak dan menggunakan istilah damai dalam mencapai penyelesaian. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menginduksi kinerja positif sementara konflik yang kurang berhasil dikelola dapat menimbulkan dislokasi pada kelompok, penurunan produktivitas pada prestasi kerja, cedera psikologi bahkan fisik, tekanan emosional dan ketidakmampuan untuk fokus, gangguan aktivitas, eskalasi perbedaan ke posisi antagonis serta kebencian dan permusuhan meningkat (Akanji dan Agwu 2013:126).

Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara mempunyai tugas menyelenggarakan urusan Pemerintah di bidang Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan Pemerintahan



Negara. Dalam melaksanakan tugas, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara memiliki struktur organisasi dimana didalamnya terjadi rotasi jabatan baik dalam lingkungan antar seksi/bidang atau masih dalam seksi/bidang itu sendiri. Terjadi mutasi kerja bagi karyawan yang menginginkan dan tergantung surat keputusan menteri. Suatu organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan dalam sumberdaya dan perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumberdaya yang banyak. Dalam hal ini terkadang terjadi masalah dalam pekerjaan seperti tingkat pengetahuan setiap karyawan berbeda dapat mengakibatkan kesalahpahaman antar karyawan, gaya bahasa dalam komunikasi antar karyawan dan yang lainnya terkadang dapat menimbulkan masalah dan akan berdampak buruk dengan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara memiliki beberapa kualitas dan kuantitas kerja yang baik, tetapi masih ada beberapa karyawan yang memanfaatkan waktu dengan tidak efisien, yang mengakibatkan menurunnya kinerja seorang karyawan tersebut dan juga menghambat pekerjaan karyawan yang lain karena pekerjaan tersebut saling bersangkutan. Dalam instansi ini masih terjadi perselisihan dikarenakan banyak hal, salah satunya seperti gaya bahasa setiap karyawan yang berbeda sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Dalam hal ini dapat menimbulkan masalah dan akan berdampak buruk dengan kinerja karyawan yang bersangkutan. Maka diperlukan pendekatan-pendekatan manajemen konflik seperti melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik agar dapat menanganinya jika terjadi konflik.

Menurut Walton sebagaimana dikutip oleh Winardi dalam bukunya *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, “Konflik timbul apabila terdapat ketidak sesuaian paham pada sebuah situasi social, mengenai persoalan-persoalan substansi dan antagonism emosional.”(Winardi, 2001:165).

Winardi (1994:5) menyatakan bahwa manajemen konflik memiliki dua aspek. Pertama, konflik destruktif adalah konflik yang dapat menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individu dan atau organisasi atau organisasi-organisasi yang terlibat didalamnya. Kedua, konflik konstruktif adalah konflik yang menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian bagi individu-individu dan atau organisasi-organisasi yang terlibat didalamnya.

Pada hakikatnya manajemen yang baik tidak berarti terbebas dari sebuah konflik baik yang terjadi dalam organisasi ataupun dalam dunia kerja. Namun demikian manajemen yang baik adalah manajemen yang mampu mengelola konflik menjadi hal yang baik demi kemajuan organisasi dimasa mendatang, dan mampu membentuk karakteristik sumber daya manusia yang unggul dan tangguh dalam kinerjanya guna mencapai misi organisasi.

Banyak orang yang memandang konflik sebagai hal yang negative dan harus dihindari. Konflik dianggap sebagai hal yang akan memecahkan sebuah hubungan yang terjalin antara satu individu dengan individu lain atau antar organisasi. Pada dasarnya apabila kita mampu mengendalikan atau mengelola konflik dengan baik tentunya konflik tersebut akan memberikan manfaat yang positif terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :**“PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BALAI PRASARANA PERMUKIMAN WILYAH SUMATERA UTARA “**

### **1.2. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang yang diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah Manajemen Konflik Konstruktif berpengaruh pada kinerja kayawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara ?
2. Apakah Manajemen Konflik Destruktif berpengaruh pada Kinerja Karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara ?
3. Apakah Pengaruh Manajemen Konflik Konstruktif dan Destruktif berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dalam mengadakan penelitian yang penulis lakukan di Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara, maka penulis mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah Manajemen Konflik Konstruktif berpengaruh pada kinerja kayawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui apakah Manajemen Konflik Destruktif berpengaruh pada Kinerja Karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.

3. Untuk mengetahui apakah pengaruh Manajemen Konflik Konstruktif dan Destruktif berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi Penulis

- a. Untuk memenuhi syarat kelulusan jurusan Manajemen S1 Universitas Medan Area.
- b. Untuk menerapkan dan merealisasikan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan di Universitas Medan Area.
- c. Dapat mengetahui kualitas penulis dan mengaplikasikan ilmu yang dimiliki.

##### 2. Bagi Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, berguna dan menjadi masukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk masalah yang dihadapi.

##### 3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan referensi baik pihak yang berkepentingan dalam mengalami masalah yang sama, sehingga kekurangan dan kelemahan dalam penelitian ini dapat diperbaiki.



## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Landasan Teori**

Dalam bab ini penulis akan memaparkan teori-teori terkait dengan masalah-masalah yang dihadapi. Teori-teori yang akan dibahas adalah mengenai teori kinerja karyawan, kriteria-kriteria kinerja, penilaian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, manajemen konflik beserta indikator-indikator yang digunakan, dimana teori ini sering diterapkan dalam sebuah perusahaan.

#### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu Profesi dalam waktu tertentu. Menurut Ade Florent (2010:89) kinerja merupakan prestasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya di dalam suatu perusahaan yang meliputi kejujuran, loyalitas, kedisiplinan, kerja sama, tanggung jawab, sikap, kehadiran, kuantitas, pekerjaan, kualitas kerja dan peningkatan kerja, *Performance* atau kinerja karyawan sebagai hasil dari proses pekerjaan yang terencana sesuai dengan waktu serta tempat berdasarkan karyawan dan organisasi yang bersangkutan .

Dapat disimpulkan oleh penulis bahwa kinerja adalah merupakan hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu perusahaan/organisasi. Dengan kata lain kinerja dapat kita artikan sebagai suatu kesediaan dari individu atau pun kelompok individu untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikannya sesuai dengan tanggungjawab dan dengan seperti yang diharapkan.

### **2.1.2. Kriteria-kriteria Kinerja**

Kriteria Kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diripada bagaimana seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.

3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernadin & Russell (2001 dalam Riani 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. *Quantity Of Work* (kuantitas kerja) : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality Of Work* (kualitas kerja) : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan) : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan atau keterampilan.
4. *Creativeness* (kreativitas) : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (Kerja sama ) : kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (ketergantungan) : kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (inisiatif) : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities* ( Kualitas personal) : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

### 2.1.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi resmi dan periodik tentang hasil pekerjaan seorang pekerja diukur dengan kriteria pekerjaan yang telah ditentukan (Wahyudi, 2006). Penilaian kinerja adalah hasil karya seorang karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu perusahaan/organisasi yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran.

Agar kegiatan penilaian dapat berlangsung sesuai dengan harapan, maka langkah-langkah yang ditempuh adalah (Wahyudi, 2006):

- a. Mendefinisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa pimpinan (evaluator) dan bawahan sama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilaikinerja.
- b. Penilaian prestasi, berarti membandingkan antara prestasi aktual anggota/karyawan dengan instrumen penilaian.
- c. Menyediakan umpan balik, berarti mengadakan pertemuan-pertemuan untuk membahas prestasi kemajuan bawahan. Dalam 14 pertemuan dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan.

Wahyudi (2006:71-72) mengukur kinerja, yaitu mengamati perilaku karyawan dalam bekerja, dan menghitung keberhasilan penyelesaian tugas dalam jangka waktu yang ditetapkan. Dengan demikian dalam penilaian performansi kerja/kinerja, hubungan antara penilai (pimpinan/supervisor) dengan pihak yang dinilai (karyawan) terjalin dengan baik, tidak semata-mata mencari kesalahan tetapi lebih bertujuan untuk menindak lanjuti hasil penilaian dan menghargai prestasi kerja karyawan.



#### 2.1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Ade Florent (2010:260) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja pegawai, tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertainya yaitu:

1. Faktor kemampuan (ability) : Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi : Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.
3. Faktor Konflik : Konflik merupakan keadaan dimana terjadi perselisihan antar individu maupun antara kelompok dalam berpendapat dan tujuan perusahaan/organisasi.

#### 2.1.5. Indikator Kinerja

Indikator adalah gambaran/ciri-ciri/ukuran yang menggambarkan status suatu situasi/kondisi/capaian terhadap sesuatu sasaran atau hasil. Sedangkan kinerja adalah ukuran kerja/unjuk karya (*performance*) yang dihasilkan suatu kegiatan atau suatu proses. Jadi indikator kinerja adalah gambaran/ciri-ciri/ukuran yang menggambarkan status kinerja yang dihasilkan suatu kegiatan atau suatu proses. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka

memberikan kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk (Ade Florent, 2010:264):

- a. Kuantitas Kerja : Volume kerja yang dihasilkan dalam keadaan normal.
- b. Kualitas Kerja : Kerapian, ketelitian, dan keterikatan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- c. Pemanfaatan Waktu : Penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d. Kerjasama : kemampuan menangani hubungan dalam pekerjaan.

## **2.2. Pengertian dan Indikator Manajemen Konflik**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Konflik**

Manajemen adalah suatu sikap atau proses untuk mengatur atau mengawasi kerja seseorang dalam organisasi. Karena manajemen merupakan proses penting yang menggerakkan organisasi. Tanpa adanya manajemen yang efektif tidak ada usaha yang berhasil cukup lama.

Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Menurut Wirawan (2010:5) konflik adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik.

Jadi Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas

permasalahan tersebut. Sedangkan menurut Wirawan (2010:129) manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Ade Florent (2010:110) manajemen konflik merupakan cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam menstimulasi konflik, mengurangi konflik dan menyelesaikan konflik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi.

### 2.2.2 Aspek-Aspek Manajemen Konflik

Winardi (1994:5) mengemukakan aspek-aspek dalam manajemen konflik meliputi :

#### 1. Manajemen Konflik Destruktif

Meliputi *conflict engagement* (menyerang dan lepas control), withdrawal (menarik diri dari situasi tertentu) yang kadang sangat menakutkan sehingga menjauhkan diri ketika menghadapi konflik dengan cara menggunakan mekanisme pertahanan diri, dan *compliance* (menyerah dan tidak membela diri).

#### 2. Manajemen Konflik Konstruktif

Meliputi *positive problem solving* yang terdiri dari kompromi dan negosiasi. Kompromi adalah suatu bentuk akomodasi dimana pihak-pihak yang terlibat mengurangi tuntutan agar tercapai penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sedangkan negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan suatu keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan dimasa akan datang.

### 2.2.3 Indikator Manajemen Konflik

Di bawah ini merupakan beberapa indikator dari manajemen konflik adalah:

- a. Keterbatasan Sumber Daya Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Ade Florent (2010:290) perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.
- b. Struktur Organisasi Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Ade Florent (2010:290) struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan



antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

- c. Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggu perasaan orang yang tidak memahaminya (Wirawan, 2010:12).
- d. Perbedaan Individu karena Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan peraaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ade Florent (2010:290) perbedaan individu dilatar belakang oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

#### **2.2.4 Pendekatan Konflik**

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok (Wahyudi, 2012:46). Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga.

Wahyudi (2012:47) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama,

meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas. Wahyudi (2012:48) mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Tiga cara umum untuk menghadapi konflik yaitu:

a. Menstimulasi Konflik

Menurut Wahyudi (2012:48) stimulasi diperlukan apabila satuan-satuan kerja di dalam organisasi terlambat dalam melaksanakan pekerjaan karena tingkat konflik rendah. Situasi terlalu konflik rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif akhirnya menjadi pasif. Wahyudi (2012:49) 21 mengatakan bahwa metode yang dilakukan dalam menstimulasi konflik yaitu;

1. Memasukan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku;
2. Merestruksikan organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru;
3. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami;
4. Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya;
5. Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

b. Mengurangi atau Menekan Konflik Manajer yang mempunyai pandangan tradisional berusaha menekan konflik dari pada menstimulasi konflik. Karena strategi pengurangan konflik berusaha meminimalkan kejadian konflik, tetapi tidak menyentuh masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Sedangkan menurut Wahyudi (2012:49) tindakan mengurai konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tingkat destruktif disertai penurunan produktivitas kerja tiap unit/bagian.

c. Menyelesaikan Konflik

Menurut Wahyudi (2012:50) penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Wahyudi (2012:57) menerangkan bahwa untuk mengatasi konflik dapat dilakukan pendekatan sebagai berikut:

1. Konfrontasi Pemecahan masalah untuk mengurangi ketegangan melalui pertemuan tatap muka antar kelompok. Dengan tujuan pertemuan adalah untuk mengenalkan permasalahan dan menyelesaikannya. Kelompok-kelompok yang sedang konflik diberi kesempatan berdebat terbuka mengenai berbagai topik dan membahas semua masalah yang relevan sampai keputusan tercapai;
2. Negosiasi dan Tawar Menawar Perundingan mempertemukan dua pihak dengan kepentingan yang berbeda untuk mencapai sebuah persetujuan. Masing-masing menurunkan tuntutan optimalnya sehingga mencapai titik temu. Dalam perundingan, tidak ada yang dikalahkan, semua pihak menghindarkan perasaan telah memenangkan tuntutan;

3. Penyerapan Cara mengelola konflik organisasi antara kelompok besar dengan kelompok kecil. Kelompok kecil mendapatkan sebagian yang diinginkannya tetapi sebagai konsekuensinya harus ikut bertanggungjawab terhadap pelaksanaannya.

Wahyudi (2012:57) konflik yang dikelola secara positif dan konstruktif dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian pendekatan dalam pengelolaan konflik menjadi suatu hal yang penting. Wahyudi (2012:58) mengemukakan pendekatan-pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik:

1. Menetapkan peraturan-peraturan dan prosedur standar untuk mengatur perilaku agresif, mendorong perlakuan yang jujur terhadap bawahan;
2. Mengubah mengatur arus kerja, desain pekerjaan, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan kerja antar pribadi dan antar kelompok;
3. Mengubah sistem ganjaran untuk mendorong persaingan atau kerjasama;
4. Membentuk unit khusus yang berperan sebagai mediator dan arbitrator atau juga damai dari pihak ketiga agar mempermudah pengendalian konflik;
5. Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang mempunyai orientasi tujuanyang berbeda dapat mewakili dalam kelompok pembuatan kebijakan;
6. Melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik.

Wahyudi (2012:63) berpendapat bahwa, metode-metode seperti dominasi, kompromis, dan pemecahan problem integrative merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik.

#### 1. Metode dominasi

Berusaha menekan konflik dan bukan menyelesaikannya. Dengan cara memaksakan, konflik diharapkan reda dengan sendirinya. Ada empat cara yang dapat ditempuh melalui metode dominasi:

- a. Dengan memaksa pihak lain;
- b. Membujuk secara sepihak untuk mengikuti keinginannya;
- c. Menghindari konflik atau menolak untuk menghadapi konflik;
- d. Melalui pemungutan suara atau berdasarkan keinginan mayoritas;

#### 2. Kompromis

Penyelesaian konflik dengan jalan menghimbau pihak yang terlibat konflik untuk mengorbankan tujuan masing-masing kelompok guna mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi. Penyelesaian konflik dengan metode kompromis dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memisahkan pihak-pihak yang konflik hingga dicapai suatu pemecahan.
- b. Melalui arbitrase yaitu campur tangan pihak ketiga.
- c. Menggunakan imbalan, yaitu salah satu pihak menerima imbalan untuk mengakhiri konflik.



### 3. Pemecahan Problem Integratif

Dapat mengalihkan konflik antar kelompok menjadi sebuah situasi pemecahan masalah bersama. Terdapat tiga cara penyelesaian konflik secara integrative:

- a. Melalui consensus kedua pihak yang terlibat konflik;
- b. Konfrontasi untuk membandingkan pendapat masing-masing pihak yang konflik;
- c. Penggunaan tujuan-tujuan superordinat sebagai tujuan yang bernilai lebih tinggi dari pada tujuan unit/kelompok, dan tujuan tidak dapat dicapai tanpa kerjasama pihak yang bertentangan.

#### 2.2.5. Pengaruh Konflik

##### 1. Pengaruh Positif Terjadinya Konflik (Konflik Konstruktif)

Konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif jika konflik tersebut dimanajemen dengan baik. Ade Florents (2010:80) mengemukakan beberapa manfaat dari konflik, yaitu :

- a. Konflik akan mencegah stagnasi sehingga ada pengetahuan baru.
- b. Konflik akan memberikan stimulasi terhadap timbulnya rasa penting dan keingintahuan.
- c. Konflik akan menjadi media pengungkapan persoalan, sehingga dapat di pelajari jalan pemecahannya.
- d. Konflik merupakan dasar bagi terjadinya perubahan, baik perorangan maupun perubahan sosial.
- e. Konflik dapat membantu bagi pengujian kemampuan, sangat berguna untuk keperluan belajar dan pengembangan.

- f. Konflik dapat membantu orang – orang dan kelompok untuk menciptakan identitas dan citra mereka.

## 2. Pengaruh Negatif Terjadinya Konflik (Konflik Destruktif)

Sedangkan dampak atau pengaruh yang ditimbulkan jika konflik tidak dimanajemen dengan baik atau suatu perusahaan tidak memiliki manajemen konflik yang baik untuk mengatasi suatu konflik di dalamnya. Maka akan mengakibatkan sebagai berikut:

- a. Tidak lagi sejalan antar seseorang dengan orang lain atau kelompok dengan kelompok lain untuk menuju tujuan perusahaan.
- b. Dapat menurunkan kinerja karyawan.
- c. Menghambat tumbuh kembang kerjasama dalam perusahaan.
- d. Dapat menghalangi kerjasama anatar individu.
- e. Dapat mengganggu saluran komunikasi antar karyawan.

### 2.2.6. Gaya Manajemen Konflik

Menurut wirawan (2009:134). Gaya manajemen konflik adalah pola perilaku dalam menghadapi situasi dalam konflik,

1. Gaya penghalusan (*smooting*).perhatian seorang manajer yang terhadap produksi, sedangkan tinggi perhatiannya terhadap bawahannya cenderung memberikan akomodasi jika menghadapi konflik.
2. Gaya pemaksaan (*forcing*). Wirawan menyatakan, bahwa perhatian seseorang manajer yang tinggi terhadap produksi , sedangkan rendah perhatiannya terhadap orang yang dipimpinnya (bawahannya) cenderung akan menggunakan gaya manajemen konflik ketika memenajemenin

- konflik. Ia berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan produksi dengan mengabaikan orang lain jika menghadapi situasi konflik.
3. Gaya kompromi (*compromise*). Perhatian seseorang manajer yang sedang (tidak tinggi tidak rendah) terhadap produksi dan bawahannya cenderung berkompromi jika memanejemin konflik. Ia mau untuk berkompromi tingkat produksi organisasi demi memenuhi kesejahteraan bawahannya.
  4. Gaya kolaborasi (*collaborative*). Menurut winardi dalam bukunya *Manajemen Konflik*, bersikap kooperatif maupun asertif adalah berupaya mencapai kepuasan setiap pihak yang berkepentingan, dengan jalan bekerja melalui perbedaan-perbedaan yang ada guna mencari dan memecahkan masalah demikian rupa, hingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya.
  5. Gaya melepaskan kaitan (*decoupling*). Lebih lanjut dijelaskan oleh winardi, dengan jalan menyediakan departemen-departemen sumber-sumber daya dan persediaan bagi departemen-departemen lainnya akan menyebabkan terlepasnya ikatan (*decouple*) departemen-departemen tersebut hingga dengan demikian dapat dikurangi kecenderungan terjadinya konflik interdepartemenal.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini maka, dalam Tinjauan Pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Penelitian dan Nama Peneliti	Variabel penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Nana Habib Maulana. (2018). PENGARUH KONFLIK PERAN TERHADAP PRESTASI KINERJA KARYAWAN PT. INDOTURBINE JAKARTA</p>	<p>X : Konflik Peran Pribadi, konflik Intra Peran dan Konflik antar Peran Y: Prestasi Kerja</p>	<p>Jenis penelitian menggunakan Analisis Deskriptif Kuantitatif dengan mengumpulkan angket kuisisioner , wawancara dan dokumentasi</p>	<p>-Konflik peran berpengaruh positif terhadap Prestasi Kerja. -Konflik Intra peran juga berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. -Konflik antar peran juga berpengaruh</p>

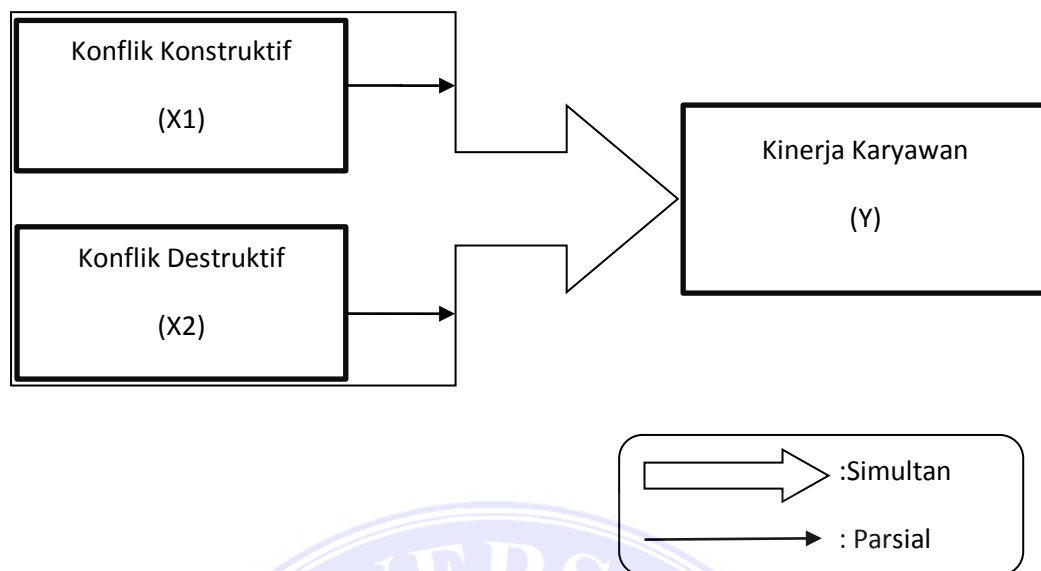
				positif terhadap prestasi kerja.
2.	Gabreila Wenur. (2018).  PENGARUH KONFLIK DAN STRES TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA TBK CABANG MANADO	X:Konflik Kerja,Stress Kerja  Y:Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode penelitian Asosiatif dengan penentuan sampel berdasarkan kebetulan, observasi dan wawancara	-Konflik dan Stres Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan -Stres Kerja berpangruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3.	Sofi Wulandari Istomo.(2013).		Penelitian ini menggunakan metode penelitian	-Manajemen Konflik pada PT.



	PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN KANTOR CABANG YOGYAKARTA		kuantitatif yang mengacu pada populasi atau sample tertentu, mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik.	TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sangat baik. - manajemen konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
--	---	---	--	---

#### 2.4. Kerangka Konseptual dan Perumusan Hipotesis

Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Kerangka konseptual menurut variabel yang diteliti beserta indikatornya. Kerangka konseptual dari suatu gejala sosial yang memadai dapat diperkuat untuk menyajikan masalah penelitian dengan cara yang jelas dan dapat diuji (Sugiyono: 2012).



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

Menurut Sugiyono (2012:81) hipotesis adalah sebuah dugaan atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan pendapat tersebut, penulis membuat hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 = Diduga manajemen konflik konstruktif memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.

H2 = Diduga Manajemen Konflik Destruktif memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.

H3= Diduga Manajemen konflik konstruktif dan destruktif memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.



## BAB III METODE PENELITIAN

### 1.1. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian dilakukan pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara yang beralamat di Jl. Bajak 2 Kompleks Villa Gading Mas II Blok AA No. 3, Medan Marindal.

### 3.1.1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai bulan September 2019 hingga Oktober 2019.

**Tabel 3.1  
Rincian Waktu Penelitian**

NO	Kegiatan	2019 S/D 2020									
		Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	
1	Penyusunan Proposal										
2	Seminar Proposal										
3	Pengumpulan data										
4	Analisis data										
5	Seminar Hasil										
6	Pengajuan Meja Hijau										
7	Meja Hijau										

### 3.2. Populasi dan Sampel

Adapun populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain.

#### 3.2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016:31) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan definisi tersebut maka populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai PNS dan Pegawai Substantif pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara yang berjumlah 200 orang.

#### 3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010:118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang akan diambil dari populasi harus benar-benar mewakili dari jumlah populasi penelitian. Maka dari itu, digunakan pengambilan teknik sampling jenuh sehingga sampel pada penelitian ini berjumlah 200 orang Pegawai PNS dan Pegawai Substantif pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Taraf kesalahan

maka jumlah sampel yang diperoleh :



$$n = \frac{200}{1 + 200(0,05)^2}$$

$$n = \frac{200}{1,5}$$

$$n = 133 \text{ sampel}$$

### 3.3. Defenisi Operasional

Defenisi operasional adalah untuk memahami batasan variabel penelitian sebelum melakukan analisis. Adapun batasan dan defenisi operasional variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

**Table 3.2**  
**Defenisi Operasional**

Variabel	Defenisi	Indikator variable	Skala ukur
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di capai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.  (Wirawan 2009:18)	a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan Waktu d. Efektivitas e. Kemandirian	<i>Likert</i>
Konflik Konstruktif	Konflik Konstruktif adalah konflik yang menyebabkan timbulnya	a. Kerjasama b. Bersikap	<i>Likert</i>

(X1)	keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat didalamnya.  (Wirawan,2010:55-69)	Konstruktif  c.Berkomunikasi secara terbuka  d.Bersikap Fair  e.Kompromi  f.Damai	
Konflik Destructif (X2)	Konflik Destructif adalah konflik yang dapat menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat didalamnya.  (Wirawan,2010:55-69)	a. Bersaing  b. Menghindar  c. Konfrontasi	<i>Likert</i>

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan teknik analisis data dan sumber data yang digunakan.

#### 3.4.1 Jenis Data

- a. Data Kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka yang didapat melalui pemberian skoring, data Kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini

berasal dari hasil jawaban kuesioner dari masing-masing responden yaitu para karyawan di Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara

- b. Data Kualitatif yaitu data yang berbentuk kata, atau kalimat yang diperoleh. Data kualitatif dalam penelitian ini berasal dari wawancara yang diberikan kepada responden yaitu pada karyawan di Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara.

#### 3.4.2. Sumber Data

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh dari survey lapangan. Data primer dalam penelitian ini berasal dari wawancara dan jawaban kuesioner yang di sebarakan kepada responden yaitu para karyawan di Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara
- b. Data Sekunder yaitu data-data berupa catatan, literatur, serta jurnal berkaitan dengan permasalahan dalam skripsi ini yang dikumpulkan melalui internet atau sumber lainnya.

#### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

- a. Pengamatan (*observation*) yaitu pengamatan yang dilakukan langsung pada objek penelitian
- b. Daftar pertanyaan (*questionnaire*) yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan/angket yang telah dipersiapkan dan diberikan kepada responden yang dimana responden akan memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam daftar pertanyaan, dan setiap pertanyaan memiliki 5 opsi yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3.3**  
**Skala Pengukuran Likert**

NO	PERNYATAAN	SKOR
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6. Teknik Analisis Data

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah kuesioner layak untuk digunakan sebagai instrument penelitian. Pengukuran jika dikatakan valid dengan mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. Realibilitas menunjukkan konsistensi dari pengukurannya, dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda menurut (Jogiyanto,2010:135).

#### a. Uji Validitas

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini (*content validity*) menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang akan diukur (Ghozali, 2006). Dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk menguji validitas butir angket adalah :

\* Jika  $r$  hitung positif dan  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka variabel tersebut valid.

\* Jika  $r$  hitung tidak positif serta  $r$  hitung  $< r$  tabel maka variabel tersebut tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas (Situmorang dan Lufti 2011:79) adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

- a) Jika positif atau lebih besar dari  $\alpha$  maka pertanyaan reliabel.
- b) Jika negatif atau lebih kecil dari  $\alpha$  maka pertanyaan tidak reliabel.

Menurut Kuncoro (Situmorang et al, 2011:40) suatu konstruk atau variable dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,80$  atau nilai *Cronbach's alpha*  $> 0,60$  (Ghozali).

### 3.7 Analisis Regresi Linear Berganda

Uji statistic menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda adalah analisis yang digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk angka. Data pada penelitian ini merupakan data ordinal. Peneliti menganalisis dengan metode menggunakan metode analisis regresi linear berganda (Sugiyono,2012:204) sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

- Y = Kepuasan Kerja  
 $X_1$  = Konflik Peran  
 $X_2$  = Wewenang Pekerjaan



$b_0$  = Konstanta

$b_1 - b_2$  = Koefisien Regresi

$e$  = Standart error (tingkat kesalahan) yaitu 0,05 (5%)

### 3.8 Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier memiliki beberapa asumsi dasar yang harus dipenuhi untuk menghasilkan estimasi yang baik. Dalam penelitian ini dilakukan beberapa uji asumsi klasik sebelum menguji hipotesis yaitu meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat distribusi normal antara variabel terikat dan variabel bebas. Apabila distribusi data normal atau mendekati normal, berarti model regresi adalah baik. Pengujian untuk menentukan data terdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan uji statistik non-parametrik. Uji statistik non-parametrik yang digunakan adalah uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (1-Sample K-S), Apabila hasilnya menunjukkan nilai probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel terdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Pengujian ada tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat dilihat dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai yang umum digunakan untuk menunjukkan

multikolinearitas yaitu nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau nilai *VIF*  $\geq 10$  Imam Ghozali (2013). Jika nilai *VIF* tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,1. Maka dapat dikatakan terbebas dari Multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketiksamaan *variance* dari residual satu pengamatan lain. Model regresi yang baik harus memiliki *variance* yang sama (*homoskedastisitas*). Gejala heteroskedastisitas sering terjadi pada penelitian menggunakan data *time series*. Suatu data dikatakan tidak memiliki heteroskedastisitas apabila signifikannya diatas 0,05 (Ghozali,2013).

### 3.9. Uji Hipotesis

a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Ditentukan dengan koefisien determinasi  $D = r^2 \times 100\%$ .

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji-t digunakan untuk menguji pengaruh parsial antara variable bebas terhadap variabel terikat (Kurniawan, 2014:199). Dengan asumsi variabel lain dianggap konstan, dengan batas toleransi kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ )

- a) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan probabilitas (nilai signifikan)  $<$  tingkat signifikan 5% (0,05) berarti ada variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan probabilitas (nilai signifikansi)  $>$  tingkat signifikansi 5% (0,05) berarti ada variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian sebagai berikut:

- $T_{hitung} > t_{tabel} = H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima
  - $T_{hitung} < t_{tabel} = H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak
- c) Uji Simultan (uji f)
- Uji-f digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Kurniawan, 2014:198). Pengujian dengan asumsi variabel lain dianggap konstan dengan batas toleransi kesalahan (*standart error*) 5% ( $\alpha = 0.05$ ). taraf signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan criteria sebagai berikut :
- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan probabilitas (nilai signifikan)  $<$  tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) berarti ada variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. ( $F_{hitung} > f_{tabel} = H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima)
  - Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan probabilitas (nilai signifikansi)  $>$  tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) berarti ada variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian sebagai berikut : ( $F_{hitung} < f_{tabel} = H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak)

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji validitas tiap-tiap butir pertanyaan pada kuesioner yang telah dirancang. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid apabila nilai korelasi (R Hitung) dari butir pertanyaan tersebut > R tabel. Tabel 4.1 disajikan hasil uji validitas untuk setiap butir-butir pertanyaan dari variabel konflik destruktif, konflik konstruktif dan kinerja karyawan.

**Tabel 4.1 Uji Validitas Terhadap Butir-Butir Pertanyaan Variabel Konflik Destruktif, Konflik Konstruktif, dan Kinerja Karyawan**

P	R Hitung	R Tabel	Keterangan
KK1	0.703	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KK2	0.863	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KK3	0.629	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KK4	0.862	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KK5	0.712	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KK6	0.808	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KD1	0.77	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KD2	0.771	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KD3	0.582	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KD4	0.844	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KD5	0.554	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KD6	0.862	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)

KIN1	0.667	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN2	0.706	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN3	0.91	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN4	0.754	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN5	0.573	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN6	0.91	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN7	0.754	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)
KIN8	0.712	0.361	Valid (R Hitung > R Tabel)

Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila nilai R hitung > 0,361 (R Tabel). Diketahui jumlah seluruh pertanyaan pada sebanyak 20 pertanyaan. Diketahui seluruh nilai R hitung > 0.361 (R tabel). Sehingga disimpulkan seluruh pertanyaan telah valid.

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas harus dilakukan hanya pada pertanyaan yang telah memiliki atau memenuhi uji validitas, jadi jika tidak memenuhi syarat uji validitas maka tidak perlu diteruskan untuk uji reliabilitas. Berikut hasil dari uji reliabilitas terhadap butir-butir pertanyaan yang valid.

**Tabel 4.2 Uji Reliabilitas**

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	20



Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6, maka kuesioner penelitian bersifat reliabel. Diketahui bahwa kuesioner bersifat reliabel, karena nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,965 lebih besar dari 0,6.

#### 4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Pada bagian analisis deskriptif, disajikan distribusi frekuensi dan persentase dari variabel konflik destruktif, konflik konstruktif, dan kinerja karyawan.

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Variabel Konflik Destruktif**

P	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KK1	10	7.52	21	15.79	20	15.04	63	47.37	19	14.29	133	100
KK2	5	3.76	17	12.78	23	17.29	55	41.35	33	24.81	133	100
KK3	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KK4	5	3.76	29	21.8	24	18.05	59	44.36	16	12.03	133	100
KK5	7	5.26	23	17.29	35	26.32	49	36.84	19	14.29	133	100
KK6	7	5.26	21	15.79	36	27.07	49	36.84	20	15.04	133	100

Berdasarkan Tabel 4.3, untuk pertanyaan ke-1 (KK1), terdapat 10 (7.52%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 21 (15.79%), responden menjawab N sebanyak 20 (15.04%), responden menjawab S sebanyak 63 (47.37%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-2 (KK2), terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab N sebanyak 23

(17.29%), responden menjawab S sebanyak 55 (41.35%) dan responden menjawab SS sebanyak 33 (24.81%). Untuk pertanyaan ke-3 (KK3), terdapat 4 (3.01%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 27 (20.30%), responden menjawab N sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab S sebanyak 66 (49.62%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-4 (KK4), terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 29 (21.80%), responden menjawab N sebanyak 24 (18.05%), responden menjawab S sebanyak 59 (44.36%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (12.03%).

Untuk pertanyaan ke-5 (KK5), terdapat 7 (5.26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 23 (17.29%), responden menjawab N sebanyak 35 (26.32%), responden menjawab S sebanyak 49 (36.84%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-6 (KK6), terdapat 7 (5.26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 21 (15.79%), responden menjawab N sebanyak 36 (27.07%), responden menjawab S sebanyak 49 (36.84%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (15.04%).

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Variabel Konflik Konstruktif**

P	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KD1	4	3.01	32	24.06	16	12.03	68	51.13	13	9.77	133	100
KD2	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100

KD3	5	3.76	17	12.78	23	17.29	55	41.35	33	24.81	133	100
KD4	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KD5	5	3.76	29	21.8	24	18.05	59	44.36	16	12.03	133	100
KD6	5	3.76	29	21.8	25	18.8	58	43.61	16	12.03	133	100

Berdasarkan Tabel 4.4, untuk pertanyaan ke-7 (KD1), terdapat 4 (3.01%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 32 (24.06%), responden menjawab N sebanyak 16 (12.03%), responden menjawab S sebanyak 68 (51.13%) dan responden menjawab SS sebanyak 13 (9.77%). Untuk pertanyaan ke-8 (KD2), terdapat 4 (3.01%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 27 (20.30%), responden menjawab N sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab S sebanyak 66 (49.62%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-9 (KD3), terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab N sebanyak 23 (17.29%), responden menjawab S sebanyak 55 (41.35%) dan responden menjawab SS sebanyak 33 (24.81%). Untuk pertanyaan ke-10 (KD4), terdapat 4 (3.01%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 27 (20.30%), responden menjawab N sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab S sebanyak 66 (49.62%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%).

Untuk pertanyaan ke-11 (KD5), terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 29 (21.80%), responden menjawab N sebanyak 24 (18.05%), responden menjawab S sebanyak 59 (44.36%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (12.03%). Untuk pertanyaan ke-12 (KD6),

terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 29 (21.80%), responden menjawab N sebanyak 25 (18.80%), responden menjawab S sebanyak 58 (43.61%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (12.03%).

**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi dan Persentase berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan**

P	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KIN1	7	5.26	22	16.54	28	21.05	60	45.11	16	12.03	133	100
KIN2	5	3.76	17	12.78	23	17.29	55	41.35	33	24.81	133	100
KIN3	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KIN4	5	3.76	29	21.8	24	18.05	59	44.36	16	12.03	133	100
KIN5	7	5.26	22	16.54	36	27.07	49	36.84	19	14.29	133	100
KIN6	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KIN7	5	3.76	29	21.8	24	18.05	58	43.61	17	12.78	133	100
KIN8	7	5.26	23	17.29	36	27.07	48	36.09	19	14.29	133	100

Berdasarkan Tabel 4.5, untuk pertanyaan ke-13 (KIN1), terdapat 7 (5.26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 22 (16.54%), responden menjawab N sebanyak 28 (21.05%), responden menjawab S sebanyak 60 (45.11%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (12.03%). Untuk pertanyaan ke-14 (KIN2), terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab N sebanyak 23 (17.29%), responden menjawab S sebanyak 55 (41.35%) dan responden menjawab SS sebanyak 33 (24.81%). Untuk pertanyaan ke-15 (KIN3), terdapat 4

(3.01%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 27 (20.30%), responden menjawab N sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab S sebanyak 66 (49.62%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-16 (KIN4), terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 29 (21.80%), responden menjawab N sebanyak 24 (18.05%), responden menjawab S sebanyak 59 (44.36%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (12.03%).

Untuk pertanyaan ke-17 (KIN5), terdapat 7 (5.26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 22 (16.54%), responden menjawab N sebanyak 36 (27.07%), responden menjawab S sebanyak 49 (36.84%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-18 (KIN6), terdapat 4 (3.01%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 27 (20.30%), responden menjawab N sebanyak 17 (12.78%), responden menjawab S sebanyak 66 (49.62%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%). Untuk pertanyaan ke-19 (KIN7), terdapat 5 (3.76%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 29 (21.80%), responden menjawab N sebanyak 24 (18.05%), responden menjawab S sebanyak 58 (43.61%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (12.78%). Untuk pertanyaan ke-20 (KIN8), terdapat 7 (5.26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 23 (17.29%), responden menjawab N sebanyak 36 (27.07%), responden menjawab S sebanyak 48 (36.09%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (14.29%).



### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji  $t$  dan  $F$  mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas terhadap residual dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Tingkat signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Dasar pengambilan keputusan adalah melihat angka probabilitas  $p$ , dengan ketentuan sebagai berikut.

- Jika nilai probabilitas  $p \geq 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi.
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka asumsi normalitas tidak terpenuhi.

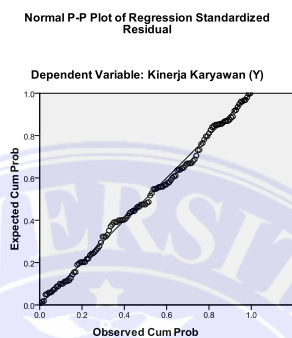
**Tabel 4.6 Uji Normalitas**  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		133
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.18815645
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.051
	Negative	-.043
Kolmogorov-Smirnov Z		.585
Asymp. Sig. (2-tailed)		.884

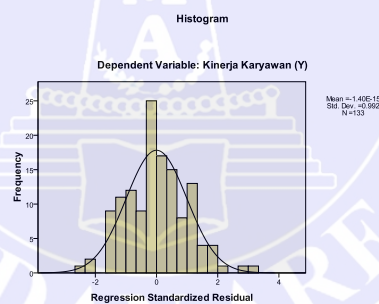
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Perhatikan bahwa berdasarkan Tabel 4.6, diketahui nilai probabilitas  $p$  atau *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,884. Karena nilai probabilitas  $p$ , yakni 0,884, lebih besar dibandingkan tingkat signifikansi, yakni 0,05. Hal ini berarti data berdistribusi normal.



**Gambar 4.1 Uji Normalitas *Normal Probability Plot***



**Gambar 4.2 Uji Normalitas Histogram**

Gambar 4.1 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan *normal probability plot*, sementara pada Gambar 4.2 merupakan pengujian normalitas dengan pendekatan histogram. Diketahui pada Gambar 4.1, titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, sementara pada Gambar 4.2, terlihat kurva berbentuk kurva normal, sehingga data berdistribusi normal.

### 4.3.2 Uji Multikolinearitas

Untuk memeriksa apakah terjadi multikolinearitas atau tidak dapat dilihat dari nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai VIF yang lebih dari 10 diindikasikan suatu variabel bebas terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2013).

**Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Konflik Konstruktif (X1)	.810	1.235
Konflik Destruktif (X2)	.810	1.235

Perhatikan bahwa berdasarkan Tabel 4.7, nilai VIF dari konflik destruktif adalah 1,235 dan nilai VIF dari konflik konstruktif adalah 1,235. Dikarenakan seluruh nilai VIF < 10, maka disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

### 4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji statistik Glejser dipilih karena lebih dapat menjamin keakuratan hasil dibandingkan dengan uji grafik plot yang dapat menimbulkan bias. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai *absolute* residualnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013). Kriteria yang digunakan untuk menyatakan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak di antara data pengamatan dapat dijelaskan dengan menggunakan koefisien signifikansi.

Koefisien signifikansi harus dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebelumnya (5%). Apabila koefisien signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas). Jika koefisien signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4.8 Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.288	.088		3.275	.001
Konflik Konstruktif (X1)	-.044	.026	-.164	-1.703	.091
Konflik Destruktif (X2)	.003	.021	.013	.134	.894

a. Dependent Variable: abs\_residual

Berdasarkan Tabel 4.8, diketahui nilai probabilitas atau *Sig.* Glejser dari konflik destruktif adalah  $0,091 > 0,05$  dan nilai probabilitas atau *Sig.* Glejser dari konflik konstruktif adalah  $0,894 > 0,05$ . Diketahui seluruh nilai *Sig.* Glejser dari masing-masing variabel bebas di atas 0,05, maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi linear berganda (*multiple linear regression*). Analisis regresi linear berganda digunakan bila jumlah variabel independennya minimal berjumlah sebanyak 2 variabel independen. Penggunaan analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk menentukan pengaruh variabel bebas yang biasa disebut dengan *X* terhadap variabel tak bebas yang biasa disebut dengan *Y*. Tabel 4.9 merupakan hasil analisis regresi linear berganda.

**Tabel 4.9 Analisis Regresi Linear Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.124	.144		.863	.390		
	Konflik Konstruktif (X1)	.569	.042	.581	13.631	.000	.810	1.235
	Konflik Destruktif (X2)	.391	.035	.479	11.234	.000	.810	1.235

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.9, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,124 + 0,569X_1 + 0,391X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasi sebagai berikut:

- ⇒ Diketahui nilai konstanta adalah 0,124. Nilai tersebut dapat diartikan apabila konflik destruktif, konflik konstruktif tidak berpengaruh, maka nilai variabel dependen kinerja karyawan adalah 0,124.
- ⇒ Nilai koefisien regresi dari konflik destruktif adalah 0,569. Nilai tersebut dapat diartikan ketika konflik destruktif naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,569.
- ⇒ Nilai koefisien regresi dari konflik konstruktif adalah 0,391. Nilai tersebut dapat diartikan ketika konflik konstruktif naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,391.

#### 4.4 Uji Hipotesis

##### 4.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel tak bebas kinerja karyawan.

**Tabel 4.10 Uji Pengaruh Simultan dengan Uji F**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.789	2	9.894	275.245	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.673	130	.036		
	Total	24.462	132			

a. Predictors: (Constant), Konflik Destruktif (X2), Konflik Konstruktif (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)



Berdasarkan Tabel 4.10, diketahui nilai  $F$  hitung 275,245 dan nilai  $Sig.$  adalah 0,000. Diketahui nilai  $F$  hitung 275,245 >  $F$  tabel 3,065 dan nilai  $Sig$  adalah 0,000 < 0,05, maka konflik destruktif, konflik konstruktif secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.4.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji $t$ )

Uji statistik  $t$  digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Tabel 4.11 menyajikan nilai koefisien regresi, serta nilai statistik  $t$  untuk pengujian pengaruh secara parsial.

**Tabel 4.11 Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji  $t$ )**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.124	.144		.863	.390		
Konflik Konstruktif (X1)	.569	.042	.581	13.631	.000	.810	1.235
Konflik Destruktif (X2)	.391	.035	.479	11.234	.000	.810	1.235

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.11 diperoleh hasil:

- ⇒ Diketahui nilai koefisien dari konflik destruktif adalah 0,569, yakni bernilai positif. Hal ini berarti konflik destruktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diketahui nilai t hitung dari konflik destruktif adalah  $|13,631| > t \text{ tabel } |1,97|$  dan *Sig* dari variabel konflik destruktif adalah  $0,000 < 0,05$ , maka konflik destruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- ⇒ Diketahui nilai koefisien dari konflik konstruktif adalah 0,391, yakni bernilai positif. Hal ini berarti konflik konstruktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Diketahui nilai t hitung dari konflik konstruktif adalah  $|11,234| > t \text{ tabel } |1,97|$  dan *Sig* dari variabel konflik konstruktif adalah  $0,000 < 0,05$ , maka konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.4.3 Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan suatu nilai (nilai proporsi) yang mengukur seberapa besar kemampuan variabel-variabel bebas yang digunakan dalam persamaan regresi, dalam menerangkan variasi variabel tak bebas.

**Tabel 4.12 Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 <sup>a</sup>	.809	.806	.1895983

a. Predictors: (Constant), Konflik Destruktif (X2), Konflik Konstruktif (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 4.12, diketahui nilai koefisien determinasi (*R-Square*) adalah 0,809. Nilai tersebut dapat diartikan variabel konflik destruktif, konflik konstruktif mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 80,9%, sisanya sebesar 19,1% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya.



## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa :

1. Seluruh variabel bebas, yakni variabel konflik destruktif, konflik konstruktif mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 80,9%, sisanya sebesar 19,1% dijelaskan oleh variabel atau faktor lainnya.
2. Berdasarkan hasil uji simultan dengan uji F, konflik destruktif, konflik konstruktif secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Konflik destruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka penulis memberi saran-saran diantaranya adalah :

1. Sebaiknya manajemen konflik maupun kinerja karyawan ditingkatkan.
2. Semua karyawan harus saling memahami karakter dan sifat satu sama lain, sehingga akan menciptakan suasana dalam lingkungan pekerjaan menjadi nyaman seperti satu keluarga besar.
3. Semua karyawan harus saling menanam kedisiplinan dalam menyikapi persoalan karena itu akan melatih karyawan untuk bertanggungjawab dan akan berdampak positif bagi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini peneliti menyarankan bagi peneliti selanjutnya agar menambah jumlah variabel terkait kinerja karyawan. Hal ini dimaksudkan agar dapat diketahui lebih banyak lagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Andri Ramadhan Walangantu, 2018, *Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado*.
- Gabreila Wenur, 2018. *Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada, PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) TBK Cabang Manado*.
- Istomo, Sofi Wulandari, 2013, *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Yogyakarta*.
- Jismullatif, 2016. *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu Malang*.
- Mansyhuri, dan zainuddin, 2008. *Metodologi Penelitian : Pendekatan Praktis dan Aplikatif*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Maulana, Nana Habib, 2014. *Pengaruh Konflik Peran terhadap Prestasi Kinerja Karyawan PT. Indoturbine Jakarta*.
- Moehariono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Muhidin, Sambas Ali. (2007). *Analisis Korelasi Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Noegroho, Boedijoewono. (2007). *Pengantar Statistik Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Nova Ellyzar, 2017, *Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stress Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh*.
- Narbuko, Cholid dan Achamadi, 2013. *Metodologi Penelitian*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Pickering, Peg. 2001. *How to Manage Conflict (Kiat Menangani Konflik)*, Erlangga. Jakarta
- Prasetyo, Bambang, Jannah Lina Miftahul, 2005. *Metode Penelitian. Kuantitatif:Teori dan Aplikasi*. PT. Raja Grafindo, Jakarta
- Prawirosentono, Suyadi. 1999.*Kebijakan Kinerja Karyawan. BPFE*. Yogyakarta
- Sitompul, Ade Florent S. (2010), *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Cabang Medan*.



Soetopo, Hendayat. 2010. *Perilaku Organisasi*, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Stoner, James AF; Freeman R. Edward; Gilbert Daniel R. Jr. 1996. *Manajemen Jilid I Edisi Bahasa Indonesia*, Prenhallindo, Jakarta

Sugiono, 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kuantitatif R&D*, Alfabeta, Bandung

Supriyanto, Sani Ahmad dan Machfudz Mansyuri, 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN-MALIKI Press, Malang

Sitompul, Ade Florent S. (2010), *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Cabang Medan*.

Teguh, Wahyono. 2005. *Sistem Informasi : Konsep Dasar, Analisis Desain dan Implementasi*. Graha Ilmu, Jakarta

Terry, George R., dan Rue Leslie. W., 1992. *Dasar-Dasar Manajemen, Alih bahasa*, G.A. Ticoalu, Jakarta: Bina Aksara 2003

Wahyudi, 2011. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Alfabeta. Bandung

Winardi, 2007. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandar Maju, Bandung

Winardi, 1994. *Manajemen Konflik : Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Mandar Maju, Bandung.

Winardi. 2002. *Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta

Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana. Jakarta

Wirawan. 2009. *Konflik dan Manajemen Konflik*, Salemba Humaika. Jakarta

Wirawan, 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi dan Penelitian* Salemba Humaika, Jakarta

## Kuesioner

### Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Sumatera Utara

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner dibawah ini. Dalam kuesioner ini Bapak/Ibu diminta untuk mengisi berdasarkan pengalaman Bapak/Ibu. Informasi yang Bapak/ Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Bantuan dan perhatian kami ucapkan terima kasih.

#### 1. Identitas Responden:

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Devisi :

Lama Bekerja :

#### 2. Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda check list (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/ Ibu. Adapun skala penilaian adalah sebagai berikut ini:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pertanyaan	Penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Konflik Konstruktif (X1)</b>						
1	Saya saling membantu dengan karyawan lain ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan.					
2	Saya bersikap positif terhadap masalah					
3	Jika terjadi masalah saya dengan rekan kerja, saya akan bertemu untuk mengungkapkan pendapat masing-masing dengan didampingi rekan kerja yang lain					
4	Saya akan menerima dan bertanggungjawab atas kesalahan yang saya perbuat.					
5	Saya berkompromi dalam menyelesaikan masalah.					
6	Saya senang menyelesaikan masalah dengan jalan damai.					

No	Pertanyaan	Penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Konflik Destruktif (X2)</b>						
1	Saya bersaing dengan rekan kerja jika terjadi masalah					
2	Saya sering menghindar dari masalah yang ada					
3	Jika ada masalah biasanya saya bersikap acuh					
4	Saya sering menyelesaikan masalah dengan cara saya sendiri					
5.	Saya sering mendapat teguran dari pimpinan					
6	Saya sering berargumen jika melakukan kesalahan					

No	Pertanyaan	Penilaian				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutu perusahaan					
2	Saya mampu bekerja dengan teliti dan jujur					
3	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					
4	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan					
5	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan					
6	Saya masuk dan pulang kerja sesuai ketentuan perusahaan					
7	Saya membantu rekan yang kesulitan menyelesaikan pekerjaan					
8.	Saya bersedia untuk bekerja sama dengan karyawan lain.					

# LAMPIRAN

## Lampiran Uji Validitas dan Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	20

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	67.3333	241.333	.703	.963
KK2	66.9333	237.789	.863	.961
KK3	67.1667	248.833	.629	.964
KK4	67.3000	227.872	.862	.961
KK5	67.4333	241.564	.712	.963
KK6	66.8333	239.247	.808	.962
KD1	67.0000	238.483	.770	.962
KD2	67.4667	238.395	.771	.962
KD3	66.6333	248.516	.582	.965
KD4	66.8667	236.120	.844	.962
KD5	67.3000	250.838	.554	.965
KD6	67.3000	227.872	.862	.961
KIN1	66.9667	240.447	.667	.964
KIN2	67.2333	250.461	.706	.964
KIN3	67.1667	225.868	.910	.961
KIN4	67.0000	238.207	.754	.963
KIN5	67.1333	251.982	.573	.965
KIN6	67.1667	225.868	.910	.961
KIN7	67.0000	238.207	.754	.963
KIN8	67.4333	241.564	.712	.963



## Lampiran Statistik Deskriptif

P	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KK1	10	7.52	21	15.79	20	15.04	63	47.37	19	14.29	133	100
KK2	5	3.76	17	12.78	23	17.29	55	41.35	33	24.81	133	100
KK3	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KK4	5	3.76	29	21.8	24	18.05	59	44.36	16	12.03	133	100
KK5	7	5.26	23	17.29	35	26.32	49	36.84	19	14.29	133	100
KK6	7	5.26	21	15.79	36	27.07	49	36.84	20	15.04	133	100

P	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KD1	4	3.01	32	24.06	16	12.03	68	51.13	13	9.77	133	100
KD2	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KD3	5	3.76	17	12.78	23	17.29	55	41.35	33	24.81	133	100
KD4	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KD5	5	3.76	29	21.8	24	18.05	59	44.36	16	12.03	133	100
KD6	5	3.76	29	21.8	25	18.8	58	43.61	16	12.03	133	100

P	STS		TS		N		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
KIN1	7	5.26	22	16.54	28	21.05	60	45.11	16	12.03	133	100
KIN2	5	3.76	17	12.78	23	17.29	55	41.35	33	24.81	133	100
KIN3	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KIN4	5	3.76	29	21.8	24	18.05	59	44.36	16	12.03	133	100
KIN5	7	5.26	22	16.54	36	27.07	49	36.84	19	14.29	133	100
KIN6	4	3.01	27	20.3	17	12.78	66	49.62	19	14.29	133	100
KIN7	5	3.76	29	21.8	24	18.05	58	43.61	17	12.78	133	100
KIN8	7	5.26	23	17.29	36	27.07	48	36.09	19	14.29	133	100

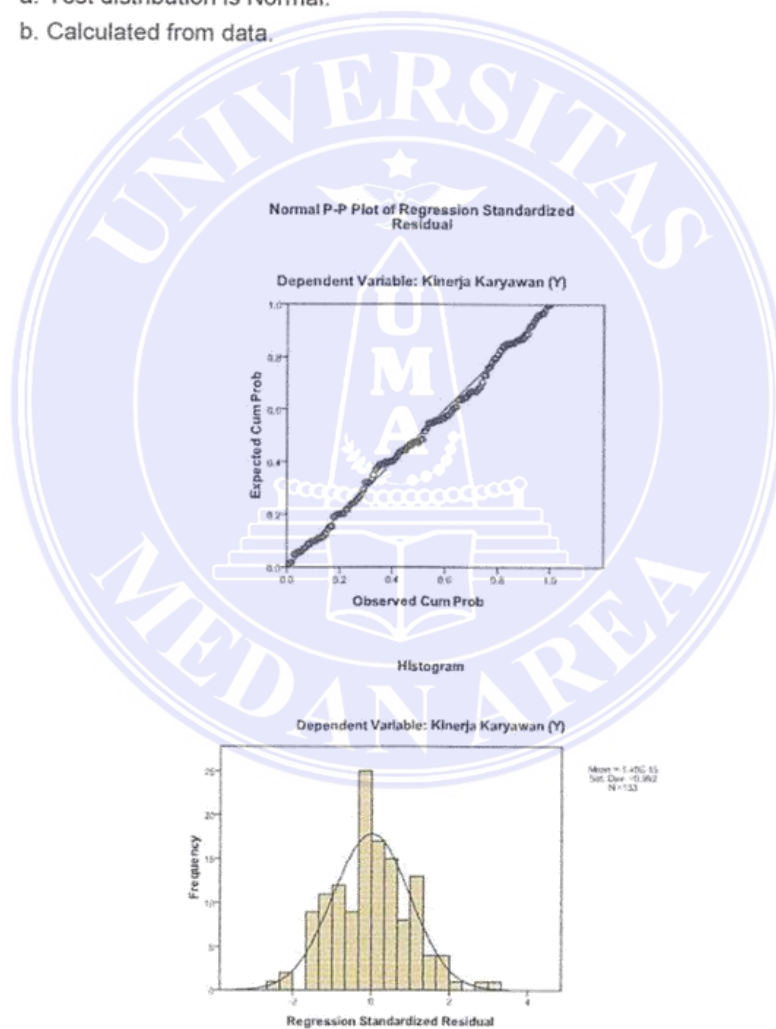
## Lampiran Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		133
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.18815645
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.051
	Negative	-.043
Kolmogorov-Smirnov Z		.585
Asymp. Sig. (2-tailed)		.884

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.





### Lampiran Uji Multikolinearitas

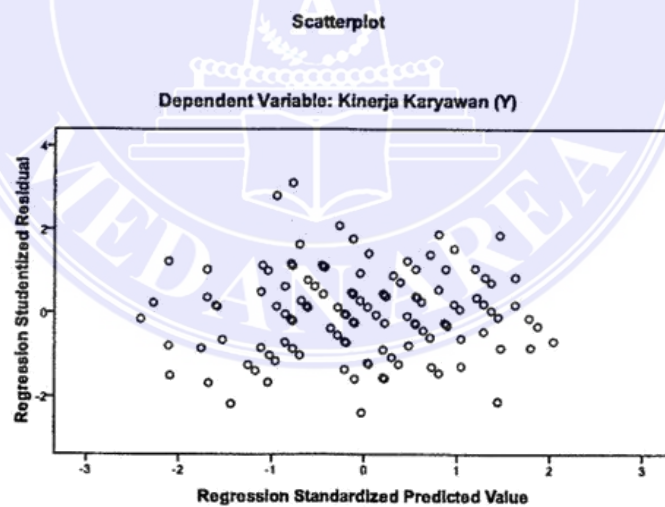
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Konflik Konstruktif (X1)	.810	1.235
	Konflik Destruktif (X2)	.810	1.235

### Lampiran Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.288	.088		3.275	.001
	Konflik Konstruktif (X1)	-.044	.026	-.164	-1.703	.091
	Konflik Destruktif (X2)	.003	.021	.013	.134	.894

a. Dependent Variable: abs\_residual



## Lampiran Regresi Linear Berganda

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Konflik Destruktif (X2), Konflik Konstruktif (X1) <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 <sup>a</sup>	.809	.806	.1895983

a. Predictors: (Constant), Konflik Destruktif (X2), Konflik Konstruktif (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.789	2	9.894	275.245	.000 <sup>a</sup>
	Residual	4.673	130	.036		
	Total	24.462	132			

a. Predictors: (Constant), Konflik Destruktif (X2), Konflik Konstruktif (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.124	.144		.863	.390		
	Konflik Konstruktif (X1)	.569	.042	.581	13.631	.000	.810	1.235
	Konflik Destruktif (X2)	.391	.035	.479	11.234	.000	.810	1.235

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

## Lampiran T Tabel dan F Tabel

fx =TINV(D4;C4)		
C	D	E

Font				Alignment			
fx =FINV(E4;C4;D4)							
C	D	E	F	G	H	I	J

Df	Tingkat Signifikansi	t Tabel
130	0.05	1.97838

df1	df2	Tingkat Signifikansi	F Tabel
2	130	0.05	3.065839

