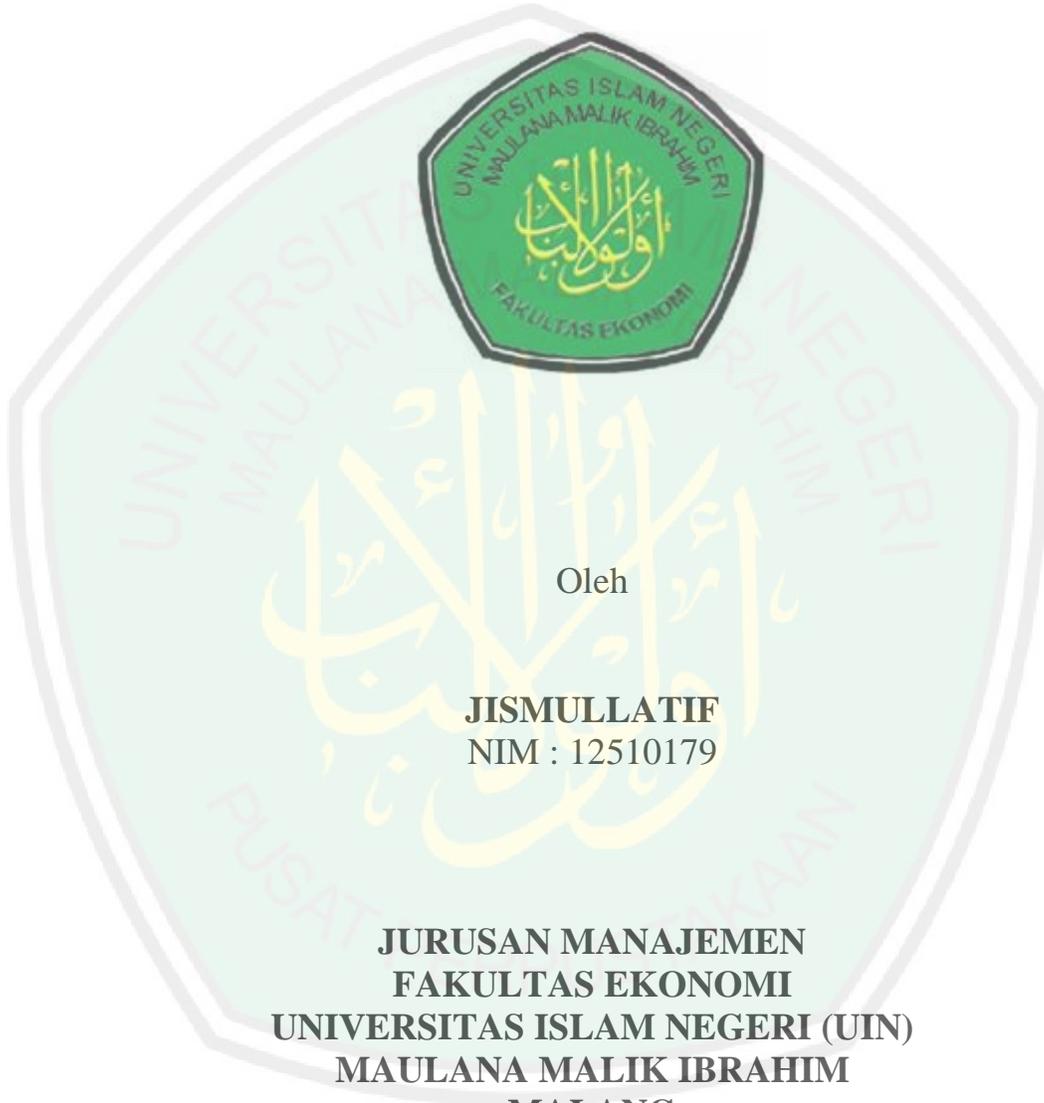


**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA BATU**

SKRIPSI



Oleh

JISMULLATIF
NIM : 12510179

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA BATU**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Prasyarat
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh

JISMULLATIF
NIM : 12510179

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA BATU**

SKRIPSI

Oleh:

JISMULLATIF
NIM: 12510179

Telah Disetujui, 01 Juli 2016
Dosen Pembimbing,

Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
NIP. 19720212 200312 1003

Mengetahui:
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN CV. DHARMA UTAMA BATU**

SKRIPSI

Oleh:

JISMULLATIF
NIM: 12510179

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 01 Juli 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

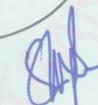
1. Ketua Penguji
Zaim Mukaffi, SE., M.Si
NIP. 19791124 200901 1 007

: ()

2. Sekretaris/Pembimbing
Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
NIP. 19720212 200312 1003

: ()

3. Penguji Utama
Dr. Siswanto, SE., M.Si
NIP. 19750906 200604 1001

: ()

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jismullatif
NIM : 12510179
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH KOSNLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN.**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa adanya paksaan dari siapapun.

Malang, 27 juli 2016

Hormat Saya,



Jismullatif

Nim: 12510179

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

Ibuku tersayang yang selalu mendoakan suksesanku.

Ayahku tersayang yang selalu memberikan yang terbaik untukku.

Kakek nenek tersayang semoga selalu sehat *wal 'afiat*

Juga kakek nenek tersayang yang sudah berpulang ke hadirat

AllahSWT

Sahabat dan teman-temanku yang telah memberikan kesempatan untuk saling berbagi.

Untuk makhluk yang selalu membuatku terpukau, Dian tersayang...

MOTTO

Katembheng Pote Mata

Bheli' Poteya Tolang



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din-al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Proposal skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, M.SI selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Dr. H. Salim Al Idrus, MM, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. H.Misbahul Munir, Lc, M.EI selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Dr. Achmad Sani Supriyanto,SE.,M.Si selaku dosen pembimbing skripsi, atas segala koreksi, evaluasi, bimbingan serta pengarahannya.
5. Ibu Yayuk Sri Rahayu, SE., MM selaku dosen wali yang selalu memberikan arahan dan masukan agar bisa lulus tepat waktu.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Seluruh pegawai dan staff TU Jurusan dan Fakultas Ekonomi.
8. Ibu, ayah, adik, dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual.
9. Teman-teman ekonomi 2012 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir seperti ini.

10. Sosok-sosok yang selalu dan terus akan memberikan motivasi dan inspirasi, serta semangat untuk terus menikmati perjalanan hidup ini. Terima kasih sahabat-sahabatku, Faiz, Me'ed, Romi, Fadlan, Iqbal, Abid, Qusairi, Armo, Aldi, Dian, Uun, Diah dan segenap teman-teman seperjuangan yang selalu menghibur dan membantu baik moril maupun materi ketika penulis sedang mengalami kesulitan. Doa dan spirit dari kalian mampu mendukungku untuk terus berusaha menyelesaikan tugas-tugasku.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal 'Alamin...

Malang, 15 Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMABAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab)	xi
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pembatasan Masalah	5
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori	10
2.2.1 Kinerja	10
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	16
2.2.3 Konflik.....	17
2.2.4 Manajemen Konflik	24
2.2.5 Hubungan Konflik terhadap Kinerja	34
2.2.6 Pengaruh Konflik.....	36
2.3 Model Konsep	37
2.4 Model Hipotesis	38
2.5 Hipotesa Penelitian.....	38
BAB III : METODE PENELITIAN	39
3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian.....	39
3.2 Lokasi Penelitian.....	39
3.3 Populasi Dan Sampel	40
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	40

3.5	Data dan Jenis Data.....	41
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.7	Instrumen Penelitian.....	42
3.8	Definisi Operasional Variabel.....	45
3.9	Analisis Deskriptif	47
3.10	Uji Asumsi Klasik.....	47
3.11	Analisis Regresi Linier Berganda	50
3.12	Pengujian Hipotesis.....	51
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Hasil Penelitian	57
4.1.1	Sejarah singkat CV. Dharma Urama Batu.....	57
4.1.2	Lokasi Instansi.....	59
4.1.3	Struktur Organisasi	59
4.1.4	Visi dan Misi CV. Dharma Utama	60
4.1.5	Gambaran Umum Responden.....	61
4.1.6	Uji Validitas dan Uji Reabilitas.....	69
4.1.7	Uji Asumsi Klasik	71
4.1.8	Metode Analisis Data	74
4.1.9	Pengujian Hipotesis	76
4.2	Pembahasan.....	79
4.1.1	Pengaruh Manajemen Konflik secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu	79
4.1.2	Pengaruh Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif secara Parsial terhadap Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu	82
4.1.3	Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu.....	85
BAB V : PENUTUP		
5.1	Kesimpulan	86
5.2	Saran	87
DAFTAR PUSTAKA.....		88
DAFTAR LAMPIRAN.....		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	8
Tabel 2.2 Keterangan Grafik Hubungan Konflik Terhadap Kinerja	35
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	46
Tabel 4.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	61
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan usia	61
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	62
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	63
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Item Konflik Konstruktif.....	64
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Item Konflik Destruktif.....	65
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Item Kinerja Karyawan	66
Table 4.8 Hasil Uji Validitas	70
Table 4.9 Uji Reliabilitas	71
Tabel 4.10 Uji Multikolinieritas.....	71
Tabel 4.11 Uji Autokorelasi.....	72
Tabel 4.12 Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas	73
Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan.....	73
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	74
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi	76
Tabel 4.16 Uji F (Simultan)	76
Tabel 4.17 Hasil Uji T Atau Uji Parsial.....	77
Tabel 4.18 Hasil Uji Dominan.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Konflik Tradik.....	22
Gambar 2.2 Teori Korelasi Level Konflik dan Produktivitas Kerja.....	34
Gambar 2.3 Grafik Hubungan Konflik terhadap Kinerja	35



ABSTRAK

Jismullatif. 2016, SKRIPSI, Judul: **Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu**

Pembimbing : Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : kinerja, konflik, konstruktif, destruktif

Adapun tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk menguji dan menganalisis apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan secara persial terhadap kinerja karyawan CV Dharma Utama Batu 2) Untuk menguji dan menganalisis apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan CV Dharma Utama Batu 3) Untuk menguji dan mengetahui variable manajemen konflik manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu secara signifikan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dengan data primer yang diperoleh ataudikumpulkan langsung dilapangan oleh peneliti yaitu kusioer dengan responden sebanyak 81 karyawan CV. Dharma Utama Batu. 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 kuosioner, wawancara dan dokumentasi dan analisis data dengan analisis regresi linear berganda (*multiple regression*).

Adapun hasil dari penelitian ini adalah 1) Manajemen konflik yang terdiri dari variabel konflik konstruktif (X1) dan kondflik destruktif (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu, dengan nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} $46.618 > 3,00$ dan nilai tingkat signifikansi $0,00$ dibawah $0,05$. 2) Secara parsial a) variabel konflik konstruktif (X1) denga nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} $7,664 > 1,960$ dan tingkat signifikansi dibawah $0,05$. Maka, konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu. b) variabel konflik destruktif (X2) denga nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} $8,573 > 1,960$ dan tingkat signifikansi dibawah $0,05$. Maka, konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu. 3) Variabel konflik destruktif (X2) memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dari pada variabel konflik destruktif (X1), dengan perbandingan X2 (20,2%) lebih besar dari X1 (11,6%).

ABSTRACT

Jismullatif. 2016, SKRIPSI, Title: **Effect of Conflict on Employee Performance CV. Dharma Utama Batu**

Pembimbing : Dr. Achmad Sani Supriyanto,SE.,M.Si

Keywords : performance, conflicts, constructive, destructive

The objectives of this study were 1) To examine and analyze whether a conflict management have a significant effect partially on employee performance CV Dharma Utama Batu 2) To examine and analyze whether a conflict management have a significant effect simultaneously on employee performance CV Dharma Utama Batu 3) To examine and which variables determine conflict management is more dominant in influencing employee performance CV. Dharma Utama Batu significantly.

This research uses descriptive method with quantitative approach, with primary data is data obtained or collected directly in the field by researchers is kuosioer respondent employee CV. Dharma Utama Batu 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, interviews and documentation and data analysis with multiple linear regression analysis (multiple regression).

The results of this study are 1) Management conflict consisting of constructive conflict variable (X1) and kondflik destructive (X2) have a significant influence together (simultaneously) to employee performance CV. Dharma Utama Batu, with a value greater than Ftable Fhitung $46.618 > 3.00$ and 0.00 significance tingkat value below 0.05 . 2) Partially a) constructive conflict variable (X1) premises Fhitung value greater than Ftable $7.664 > 1.960$ and a significance level below 0.05 . Thus, a conflict constructively positive and significant effect on employee performance CV. Dharma Utama Batu. b) variable destructive conflict (X2) premises Fhitung value greater than Ftable $8.573 > 1.960$ and a significance level below 0.05 . Thus, a conflict constructively positive and significant effect on employee performance CV. Dharma Utama Batu. 3) Variable destructive conflict (X2) has a more dominant influence on the performance of employees of the destructive konflik variable (X1), with a ratio of X2 (20.2%) is greater than X1 (11.6%).

ملخص

جسم اللطيف عام 2016، أطروحة، العنوان: تأثير الصراع على أداء الموظفين السيرة الذاتية الأداء. دارما أوتاما

المشرف : دكتور. أحمد ساني سو بر يانتو، M.Si, SE

كلمات البحث : الأداء، والصراعات، بناء، مدمرة

وكان الهدف من هذه الدراسة (1) دراسة وتحليل ما إذا كانت إدارة الصراع يكون لها تأثير كبير جزئياً على أداء الموظفين السيرة الذاتية دارما أوتاما باتو (2) دراسة وتحليل ما إذا كانت إدارة الصراع يكون لها تأثير كبير في نفس الوقت على أداء الموظفين السيرة الذاتية دارما أوتاما باتو (3) دراسة و المتغيرات التي تحدد إدارة الصراع أكثر المهيمنة في التأثير على السيرة الذاتية أداء الموظفين. دارما أوتاما باتو بشكل كبير.

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي مع النهج الكمي، مع والبيانات الأولية الحصول على بيانات تم جمعها أو مباشرة في هذا المجال من خلال الباحثين هو استطلاع السيرة الذاتية موظف المدعى عليه. دارما أوتاما باتو والبيانات البحثية البيانات الثانوية التي حصل عليها باحثو بشكل غير مباشر من خلال وسيط وسيط ذلك من خلال إدارة سواء على الانترنت وغير متصل. وطريقة جمع البيانات عن طريق استطلاع المقابلات والوثائق وتحليل البيانات مع عدة تحليل الانحدار الخطي (الانحدار المتعدد).

نتائج هذه الدراسة هي (1) الصراع الإدارة تتكون من متغير صراع بناء (X1) والمدمرة (X2) يكون لها تأثير كبير معا (في نفس الوقت) إلى السيرة الذاتية أداء الموظفين. دارما أوتاما باتو، مع قيمة أكبر من $F_{hitung} > 3.00$ من $F_{table} > 46.618$ أهمية قيمة أقل من (0.05). (2) جزئياً أ متغير صراع بناء (X1) أماكن العمل قيمة F_{hitung} أكبر من $F_{table} > 1.960$ ، $664 > 1.960$ ومستوى الدلالة أقل من 0.05. وهكذا، فإن الصراع إيجابية بناء وتأثير كبير على السيرة الذاتية أداء الموظفين. دارما أوتاما باتو. (ب) الصراع المدمر متغير (X2) أماكن العمل قيمة F_{hitung} أكبر من $F_{table} > 8$ ، $573 > 1.960$ ومستوى الدلالة أقل من 0.05. وهكذا، فإن الصراع إيجابية بناء وتأثير كبير على السيرة الذاتية أداء الموظفين. دارما أوتاما باتو. (3) الصراع المدمر متغير (X2) لديه تأثير أكثر هيمنة على أداء العاملين في متغير المدمرة (X1)، مع نسبة 20.2 أكبر من 11.6

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang dibutuhkan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan menjaga keberlangsungan berjalannya perusahaan. Setiap perusahaan pasti menginginkan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja baik dan produktifitas yang optimal guna mencapai tujuannya. Sikap dan perilaku sumber daya manusia merupakan gambaran dari tinggi rendahnya tingkat kinerja mereka.

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 berfikir, aktivitas serta sifat/karakter yang berbeda-beda satu dengan yang lain, sehingga tidak menutup kemungkinan dalam aktivitas atau dalam bekerja dapat ditemukan persaingan atau bentrokan yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun bagi perusahaan, jika masalah tersebut dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

Perusahaan CV. Dharma Utama Batu adalah perusahaan yang yang beroperasi di bidang catering, kontraktor, dan pengecatan. Perusahaan CV. Dharma Utama Batu memiliki peran penting dalam pemberdayaan tenaga kerja lokal, dengan tujuan

meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar baik moril maupun materil. Apabila perusahaan mengalami kemajuan maka kemakmuran karyawanpun akan meningkat, dengan prinsip ini perusahaan terus berupaya untuk menjadikan usaha ini menjadi sukses agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada di dalamnya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pimpinan CV. Dharma Utama selalu menanamkan keseluruh bawahannya untuk berusaha keras dalam bekerja, beribadah, berdoa dan tawakkal kepada Allah SWT. Bukan hanya pada bawahan, pemimpin juga mencontohkan perilaku yang sesuai dengan apa yang ditanamkan pada bawahannya.

Menurut Walton sebagaimana dikutip oleh Winardi dalam bukunya *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, “konflik timbul apabila terdapat ketidaksesuaian paham pada sebuah situasi sosial, mengenai persoalan-persoalan substansi, dan antagonisme 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 timbulnyakeuntungan-keuntungan dan bukan kerugian bagi individu-individu dan atau organisasi-organisasiyang 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 negatif 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.

Wahyudi (2006:3) pandangan lama menganggap konflik dalam organisasi sebagai suatu hal yang negatif, menjerumus pada perpecahan organisasi, karena itu harus dihilangkan karena menghambat kinerja optimal. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya sesuatu yang salah dengan organisasi, dan itu berarti aturan-aturan organisasi tidak dijalankan.

Suatu organisasi atau perusahaan pasti mempunyai keterbatasan dalam sumberdaya. Perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumberdaya yang banyak. Dalam hal ini terkadang terjadi masalah dalam pekerjaan seperti tingkat pengetahuan setiap karyawan yang berbeda dapat mengakibatkan kesalahpahaman antar karyawan, gaya bahasa dalam komunikasi antar karyawan dan yang lainnya terkadang dapat menimbulkan masalah dan akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sekar Pratiwi Utami dalam skripsinya yang berjudul *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen konflik

dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,809 dengan signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ (sangat signifikan). Hasil penelitian serupa juga dibuktikan oleh Subechi Maulana M dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Konflik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* bahwa, Ada Pengaruh negatif dan signifikan konflik terhadap Kinerja karyawan, Artinya semakin tinggi konflik maka akan semakin rendah kinerja karyawan.

Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofi Wulandari Istomo dalam sripsinya yang berjudul *Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan* menyatakan, bahwa manajemen konflik mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hipotesis dan hasil analisis yang dilakukan, seperti analisis regresi linier sederhana diperoleh $Y = -0,1943 + 0,0661X$, ini menunjukkan manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berlandaskan dari ditemukannya *research gap* diatas, penulis menemukan adanya kerancuan antara teorinya Wahyudi dengan perbedaan hasil yang dibuktikan oleh beberapa peneliti terdahulu bahwa, konflik memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja sementara peneliti lain menyatakan konflik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai manajemen konflik yang ada di CV. DHARMA UTAMA BATU apakah berpengaruh positif atau negatif pada kinerja karyawan?

Konflik yang terjadi antar karyawan dalam perusahaan, jika tidak ditangani dengan baik, akan mengakibatkan adanya hambatan bagi karyawan untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan sehingga kinerja karyawan tersebut menjadi menurun. Manajemen konflik sangat penting bagi

CV. DHARMA UTAMA BATU karena manajemen konflik merupakan salah satu cara untuk mengoptimalkan sumber daya manusia sehingga kinerja karyawan dapat maksimal. Dengan adanya manajemen konflik karyawan menjadi tahu bagaimana pentingnya komunikasi yang baik serta saling memahami perbedaan dan kerjasama untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan yang tidak mungkin diselesaikan diri sendiri serta dapat menjadi pelajaran bagi karyawan untuk lebih berkembang

Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan atau gambaran yang penulis uraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap permasalahan tersebut dan membahasnya dalam bentuk skripsi dengan judul **“PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. DHARMA UTAMA BATU”**.

1.2 Rumusan Masalah

Sebagaimana uraian latar belakang di atas, maka dapat ditarik beberapa perumusan masalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah manajemen konflik berpengaruh secara parsial pada kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu?
- 1.2.2 Apakah manajemen konflik berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu?
- 1.2.3 Variabel manajemen konflik manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan mengadakan penelitian yang penulis lakukan di CV. Dharma Utama Batu, maka penulis mempunyai tujuan sebagai berikut:

- 1.3.1 Untuk menguji dan menganalisis apakah manajemen konflik berpengaruh secara persial terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.
- 1.3.2 Untuk menguji dan menganalisis apakah manajemen konflik berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.
- 1.3.3 Untuk menguji dan mengetahui variabel manajemen konflik manakah yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu secara signifikan

1.4 Manfaat Penelitian

- 1.4.1 Bagi penulis
 - a. Untuk memenuhi syarat kelulusan jenjang sarjana ekonomi (SE) jurusan Manajemen Ekonomi Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang
 - b. Untuk menerapkan dan memadukan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan di Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang
 - c. Dapat mengetahui kualitas penulis dan mengaplikasikan ilmu yang dimiliki.
- 1.4.2 Bagi CV. Dharma Utama Batu

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

- 1.4.3 Bagi peneliti lain

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

1.5 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk memfokuskan penelitian ini pada pokok permasalahan, sehingga tidak menyimpang dari sarannya dalam membahas penelitian ini. Karena begitu pentingnya kinerja karyawan dalam tujuan perusahaan, maka jika terjadi konflik akan berpengaruh dengan kinerja karyawan maka diperlukan manajemen konflik dalam perusahaan. Untuk itu dalam penelitian ini penulis membatasi masalah pada pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada CV. DHARMA UTAMA BATU.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini maka, dalam kajian 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
01	Nana Habib Maulana. 2014. PENGARUH KONFLIK PERAN TERHADAP PRESTASI KINERJA KARYAWAN PT. INDOTURBINE JAKARTA	X: konflik peran pribadi, konflik intra peran dan konflik antar peran Y: prestasi kerja	Jenis penelitian menggunakan data primier dan sekunder dan metode pengumpulannya menggunakan angket kuisioner dan metode study pustaka	-konflik peran berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan -konflik intra peran juga berpengaruh positive terhadap prestasi kerja karyawan -konflik antar peran juga berpengaruh positive terhadap kinerja karyawan
02	Irfan Ardian. 2014. IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DI SMK AL-HASRA BOJONGSARI DEPOK	Implementasi Manajemen Konflik	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis yang berfokus pada wawancara, observasi dan studi dokumentasi.	Ketika terjadi konflik, kepala sekolah akan langsung memanggil pihak yang terkait.

03	Sekar Pratiwi Utami. 2013. PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI BAITUL MAAL WAT TAMWIL (BMT) JARINGAN MUAMALAT CENTER INDONESIA	Manajemen Konflik (X) dan Produktivitas Kerja (Y)	Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menganalisis populasi dan sampel, dan teknik pengumpulan datanya melalui angket, observasi dan dokumentasi	manajemen konflik memberikan sumbangan efektif terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 65,4%, dan sisanya sebesar 34,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, yaitu pendidikan dan pengalaman kerja, kedisiplinan, insentif (gaji), motivasi, dan fasilitas kerja.
04	Sofi Wulandari Istomo, 2013, PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG YOGYAKARTA	Manajemen konflik (X), dan Kinerja Karyawan (Y)	Peneliti menggunakan metode kuantitatif yang mengacu pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik.	-manajemen konflik pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta sangat baik -manajemen konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
05	Lies Indriyatni, 2010, PENGARUH KONFLIK TERHADAP KINERJA ORGANISASI / PERUSAHAAN	Konflik, dan Kinerja Perusahaan	-	Tidak selalu konflik itu akan membawa pengaruh negative bagi kinerja perusahaan atau Organisasi

Sumber: diolah peneliti (2016)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja

2.2.1.1 Pengertian kinerja

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Wahyudi (2006: 68) menyatakan bahwa kinerja atau performansi kerja adalah hasil kerja sebagai gambaran pekerjaan yang telah dilakukan di dalam organisasi.

Menurut Teguh (2003: 200) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2001: 26) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Wirawan (2009: 5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Florent (2010: 27) 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.

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi, 1999: 2).

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999: 76). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001: 25). Sementara itu menurut Bernandi & Russell (dalam Riani 2011: 15) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

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.

2.2.1.2 Jenis-jenis kinerja

Kinerja suatu organisasi tergantung kepada etos kerja dari anggota organisasi bersangkutan. Keberhasilan organisasi dengan ragam kinerja tergantung kepada kinerja para peserta organisasi yang bersangkutan. Di dalam suatu organisasi dikenal 3 (tiga) jenis kinerja (Suyadi, 1999:140):

a. Kinerja strategik

Kinerja strategik suatu perusahaan dievaluasi atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi (penyesuaian) perusahaan bersangkutan atas lingkungan hidupnya di mana dia beroperasi. Biasanya kebijakan strategik dipegang oleh top-management (manajemen tingkat tinggi) karena menyangkut strategi menghadapi pihak luar yang menglingkungi kehidupan perusahaan.

b. Kinerja administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Di samping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi, agar dapat tercapai sinkronisasi kerja antar unit.

c. Kinerja operasional

Kinerja operasional berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumberdaya yang digunakan perusahaan. Kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumberdaya (modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain) tergantung kepada sumber daya manusia yang mengerjakannya.

2.2.1.3 Indikator kinerja

Indikator adalah 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 ciri-ciri yang menggambarkan status kinerja yang dihasilkan suatu kegiatan atau suatu proses.

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk (Florent, 2010: 28):

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

Selain memedomani kriteria tersebut, kinerja dihasilkan oleh tiga hal, yaitu :

- a. kemampuan atau ability dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*).
- b. Kemauan, semangat, hasrat atau motivation dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*).
- c. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*).

2.2.1.4 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi resmi dan periodik tentang hasil pekerjaan seorang pekerja diukur dengan kriteria pekerjaan yang telah ditentukan (Wahyudi, 2006: 70). 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: 71):

- a. Mendefinisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa pimpinan (*evaluator*) dan bawahan sama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilai kinerja.
- 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 pertemuan dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan.

Wahyudi (2006: 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.

2.2.1.5 Konsep kinerja dalam Islam

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

”Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (Al-Qur’an surat Al-Ahqaaf : 19)

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja

Menurut. Rahman (dalam Khayatun, 2008: 3), istilah “*kerja*” dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Diantara hadits yang menjelaskan tentang kerja dalam Islam, sebagaimana berikut: Dari Abu Abdullah Az-Zubair bin Al-‘Awwam r.a., ia berkata: Rasulullah Saw bersabda:

وَعَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ الزُّبَيْرِ بْنِ الْعَوَّامِ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ :

لَأَنْ يَأْخُذَ أَحَدُكُمْ أَحْبَلَهُ ثُمَّ يَأْتِيَ الْجَبَلَ فَيَأْتِي بِحُزْمَةٍ مِنْ حَطَبٍ عَلَى ظَهْرِهِ

فَيَبِيعُهَا فَيَكُفَّ اللَّهُ بِهَا وَجْهَهُ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ النَّاسَ أَعْطَوْهُ أَوْ مَنَعُوهُ

“Sungguh seandainya salah seorang di antara kalian mengambil beberapa utas tali, kemudian pergi ke gunung dan kembali dengan memikul seikat kayu bakar dan menjualnya, kemudian dengan hasil itu Allah mencukupkan kebutuhan hidupmu, itu lebih baik daripada meminta-minta kepada sesama manusia, baik mereka memberi ataupun tidak.” (HR. Bukhari)

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Manurut Florent (2010: 29) 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.

2.2.3 Konflik

2.2.3.1 Pengertian konflik

Beralih ke pengertian konflik, Wirawan (2009: 129) menyebutkan dalam bukunya *konflik dan manajemen konflik* “Istilah konflik berasal dari kata kerja bahasa latin *configere* yang berarti salingmemukul. Dari bahasa latin diadopsi ke dalam bahasa Inggris, *conflict* yang kemudian diadopsi kedalam bahasa

Indonesia, konflik". "Konflik diartikan sebagai proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku interaksi konflik yang mengeluarkan keluaran konflik"

Selaras dengan pengertian yang dikemukakan oleh Wirawan, Winardi (1994: 1) dalam bukunya Manajemen Konflik menjelaskan bahwa konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi.

Menurut Pickering (2001: 1) dalam bukunya *How to Manage Conflict* yang menyatakan bahwa "Pada dasarnya konflik terjadi bila dalam suatu peristiwa terdapat dua atau lebih pendapat atau tindakan yang dipertimbangkan. Konflik tidak harus berarti berseteru, meski situasi ini menjadi bagian dari situasi konflik".

2.2.3.2 Sumber-sumber konflik

Dalam buku *Perilaku Organisasi* yang ditulis oleh Soetopo (2010: 272) dijelaskan, bahwa sumber terjadinya konflik dalam organisasi antara lain: 1) masalah komunikasi, 2) struktur organisasi, 3) faktor manusia.

Dari sumber terjadinya konflik tersebut jelas bahwa masalah komunikasi dapat memicu terjadinya konflik karena adanya salah faham (*miscommunication*) yang terjadi antara si penerima pesan dan pemberi pesan. Lalu masalah selanjutnya adalah struktur organisasi, struktur organisasi dapat memicu konflik karena dalam sebuah struktur organisasi setiap anggota organisasi yang terdapat dalam struktur tersebut telah memiliki pekerjaan yang telah ditentukan bagiannya masing-masing yang mana ketika adanya perbedaan pendapat atas dasar kepentingan individu

yang terjadi dalam struktur organisasi tersebut tentu akan dapat memicu terjadinya konflik. Dan faktor ke tiga yaitu faktor manusia, faktor manusia dapat memicu terjadinya konflik karena manusia memiliki perbedaan sifat dan karakteristik seseorang yang saling bertemu dalam sebuah organisasi dan mengungkapkan pendapat mereka masing-masing yang saling memiliki kepentingan hingga mereka bersikap apatis dengan pendapat yang lain dan menganggap pendapatnya yang benar.

2.2.3.3 Jenis-jenis Konflik

Menurut Wirawan (1994: 55), Jenis konflik dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah orang yang terlibat konflik, yaitu konflik personal dan konflik intrapersonal.

a. Konflik personal (perorangan)

Menurut Wirawan konflik personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda. Konflik ini terdiri atas, antara lain sebagai berikut :

- 1) Konflik pendekatan-pendekatan (*approach to approach conflict*), yakni konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda, tetapi sama-sama menarik atau sama baik kualitasnya.
- 2) Konflik menghindar ke menghindar (*avoidance to avoidance conflict*), adalah konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus di hindari. Sebagai contoh, seseorang harus menjual mobil untuk melanjutkan sekolah, atau tidak menjual mobil dan tidak bisa melanjutkan sekolah.

3) Konflik pendekatan ke menghindar (*approach to avoidance conflict*), konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama. dan sebagai contoh, seorang yang ingin melamar pekerjaan pada sebuah perusahaan, dan ia menyiapkan berkas-berkas untuk dikirim kepada perusahaan tempat ia akan mengirim lamaran pekerjaan tersebut, namun ia takut ia di tolak oleh perusahaan tersebut dan akan membuatnya sia-sia, oleh karena itu ia mengurungkan niatnya dan tidak jadi mengirim lamaran kerja tersebut.

b. Konflik interpersonal

Konflik interpersonal adalah konflik pada suatu organisasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik interpersonal dapat terjadi dalam tujuh bentuk, yakni :

- 1) Konflik antar manajer, bentuk konflik di antara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi.
- 2) Konflik antar manajer dan pegawainya, konflik ini terjadi antara manajer kerja dan karyawan bawahannya. Objek yang menjadi konflik sangat bervariasi tergantung dari aktivitas organisasinya.
- 3) Konflik hubungan industrial, konflik ini terjadi antara organisasi atau perusahaan dan para karyawannya dengan serikat pekerja.
- 4) Konflik antar kelompok kerja, dalam organisasi terdapat sejumlah kelompok kerja yang melaksanakan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama.

- 5) Konflik antara anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya, adalah kelompok kerja mempunyai anggota yang memiliki keragaman pendidikan, agama, latar belakang budaya, pengalaman, kepribadian. Dan semua perbedaan ini bisa menimbulkan konflik dalam melaksanakan tugas dan fungsi timkerjanya.
- 6) Konflik interes, konflik yang bersifat individual dan interpersonal. Konflik jenis ini terjadi dalam diri seorang pegawai yang terlibat konflik, yaitu antara keharusan melaksanakan ketertarikan organisasi dan ketertarikan individunya.
- 7) Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi, konflik ini terjadi antara suatu organisasi atau perusahaan dan pemerintah; perusahaan dan perusahaan lainnya; perusahaan dan pelanggan; perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat; serta perusahaan dan masyarakat.

c. Konflik antar organisasi

Menurut Winardi (2007: 11) dalam bukunya *Manajemen Konflik* menyatakan, bahwa konflik yang terjadi antara organisasi-organisasi pada umumnya dipandang dari sudut persaingan yang mencirikan perusahaan-perusahaan swasta. Lebih lanjut dijelaskan oleh Winardi dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Perilaku Organisasi*, biasanya konflik macam ini dinamakan persaingan (*competition*). Konflik demikian dianggap sebagai faktor yang menyebabkan timbulnya produk-produk baru, teknologi-teknologi baru, dan jasa-jasa baru, harga-harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara lebih efisien.

Dari penjelasan tersebut dapat penulis simpulkan bahwa konflik antar organisasi terjadi karena adanya persaingan antar organisasi, namun konflik tersebut

dianggap baik karena dapat menciptakan hal baru seperti teknologi, jasa, dan sebagainya.

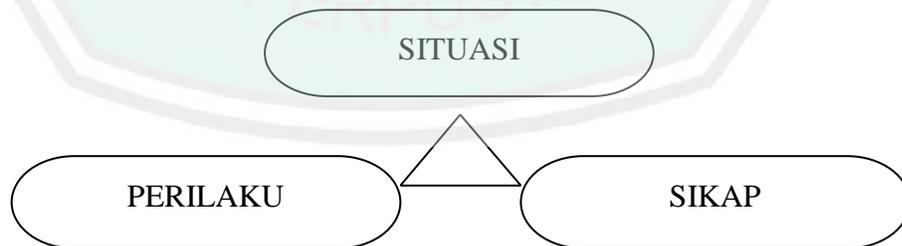
2.2.3.4 Komponen konflik

Ketika membahas mengenai konflik tentu tidak akan lepas dari sebuah komponen konflik yang mungkin bersifat mendasar, komponen-komponen tersebutlah yang nantinya akan menentukan kemana konflik akan berkembang, apakah akan menuju kepada konflik yang bersifat konstruktif atau mungkin akan menuju kepada konflik yang bersifat destruktif.

Menurut Mitchell sebagaimana dikutip oleh Winardi (2007: 386) dalam buku *Manajemen Perilaku Organisasi* menjelaskan, bahwa komponen konflik yang mendasar digariskan menjadi tiga macam komponen, komponen tersebut berupa sebuah situasi konflik (*a conflict situation*), perilaku konflik (*conflict behavior*), sikap dan persepsi-persepsi tentang konflik (*conflict attitudes and perceptions*).

Perhatikan gambar dibawah ini :

Gambar 2.1
Struktur Konflik Tradik



Sumber: Winardi hal.386

Dari uraian dan gambar yang telah di jelaskan mengenai komponen-komponen konflik terlihat bahwa ketiga komponen tersebut saling berkaitan erat satu sama lain. Mulai dari situasi, perilaku dan sikap, ketiga komponen tersebut cukup berperan dalam perkembangan konflik dan semuanya sama-sama dapat menimbulkan terjadinya sebuah konflik.

2.2.3.5 Konflik dalam perspektif Islam

Dalam Islam, konflik bukanlah sebagai tujuan namun lebih sebagai sarana untuk memadukan antara berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga tidak membiarkan perbedaan-perbedaan itu menjadi penyebab adanya permusuhan. Karena sesungguhnya manusia berasal dari asal yang sama.

Seperti dijelaskan pada QS. An Nisaa' : 1 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu”.

Dari ayat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebenarnya manusia berasal dari asal yang sama. bahwa Islam mengajarkan pentingnya untuk toleransi menghargai adanya perbedaan-perbedaan yang dimiliki manusia baik siri fisik, pemikiran budaya dan lain-lain agar jangan sampai memicu konflik dan

mengakibatkan perseteruan dan permusuhan. Konflik memang sangat diperlukan dalam kehidupan manusia.

Namun, jangan sampai terlarut dalam konflik yang akhirnya menjadi konflik berkepanjangan yang tidak ada solusinya yang justru akan merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri.

2.2.4 Manajemen Konflik

2.2.4.1 Pengertian manajemen konflik

Menurut Terry dan Rue (1992: 1) dalam bukunya *Dasar-Dasar Manajemen*, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Gulick dalam bukunya *Manajemen As a Science* sebagaimana dikutip oleh Handoko (1998: 11) mendefinisikan, manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sedangkan Stoner dalam bukunya *Manajemen Prentice* sebagaimana dikutip oleh Handoko (1998: 8) menyatakan bahwa, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

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. Florent (2010: 16) berpendapat, 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.

2.2.4.2 Aspek-aspek manajemen konflik

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

1) Manajemen konflik destruktif

Meliputi *conflict engagement* (menyerang dan lepas kontrol), *withdrawal* (menarik diri dari situasi tertentu) yang kadangkala 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 mereka agar tercapai penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sedangkan negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan suatu keputusan

yang dapat disepakati dan diterima oleh duapihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.



2.2.4.3 Pendekatan konflik

Wahyudi (2006:48) 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 (2006:48) 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 (2006:49) 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 (2006:49) 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 (2006:50) penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Wahyudi (2006:57) 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.

Konflik yang dikelola secara positif dan konstruktif dapat mencapai tujuan organisasi, dengan demikian pendekatan dalam pengelolaan konflik menjadi suatu hal yang penting. Wahyudi (2006:58) mengemukakan pendekatan-pendekatan yang umum dilakukan terhadap manajemen konflik:

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

Wahyudi (2006:63) berpendapat bahwa, metode-metode seperti dominasi, kompromis, dan pemecahan problem integratif 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 integrative

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

- a) Melalui konsensus 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 bertentanga.

2.2.4.4 Gaya manajemen konflik

Menurut Wirawan (2009: 134), gaya manajemen konflik adalah pola perilaku orang dalam menghadapi situasi dalam konflik.

1. Gaya penghalusan (*Smoothing*). Perhatian seorang manajer yang rendah terhadap produksi, sedangkan tinggi perhatiannya terhadap bawahannya cenderung memberikan akomodasi jika menghadapi konflik.
2. Gaya pemaksaan (*forcing*). Wirawan menyatakan, bahwa perhatian seorang manajer yang tinggi terhadap produksi, sedangkan rendah perhatiannya terhadap orang yang dipimpinnya (bawahannya) cenderung akan menggunakan gaya manajemen konflik ketika memajemeni konflik. Ia berupaya memaksakan kehendaknya untuk meningkatkan produksi dengan mengabaikan orang lain jika menghadapi situasi konflik.
3. Gaya kompromi (*compromise*). Perhatian seorang manajer yang sedang (tidak tinggi atau tidak rendah) terhadap produksi dan bawahannya cenderung berkompromi jika memajemeni konflik. Ia mau untuk berkompromi mengenai tingkat produksi organisasi demi memenuhi kesejahteraan bawahannya.
4. Gaya kolaboratif (*collaborative*). Menurut Winardi dalam bukunya *Manajemen Konflik*, bersikap kooperatif maupun asertif adalah berupaya

untuk 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 bagi departemen-departemen sumber-sumber daya dan persediaan-persediaan yang terlepas dari sumber-sumber daya dan persediaan-persediaan bagi departemen-departemen lainnya akan menyebabkan terlepasnya ikatan (*decouple*) departemen-departemen tersebut hingga dengan demikian dapat dikurangi kecenderungan terjadinya konflik interdepartemental.

2.2.4.4 Manajemen konflik menurut Islam

Menurut Islam, jika seorang muslim menghadapi konflik, pertama untuk menyelesaikannya adalah mengumpulkan informasi mengenai konflik yang sedang terjadi. Pihak yang terlibat konflik tidak boleh menduga bahwa ia telah mengetahui semua aspek dari konflik. Dalam surat Al-Israa : 36, Allah berfirman:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabnya.”

Pihak yang terlibat konflik harus mengumpulkan informasi mengenai apa sesungguhnya yang terjadi. Pengumpulan informasi dilakukan melalui panca indera.

Kedua belah pihak kemudian berusaha mengadakan *islah*. *Islah* merupakan proses menyelesaikan konflik yang dilakukan oleh pihak yang terlibat konflik itu

sendiri. Pihak yang terlibat konflik melakukan musyawarah, negosiasi, bertukar informasi, saling mendengarkan penjelasan, serta melakukan sikap memberi dan mengambil (*give and take*), untuk menciptakan *win and win solution* yang memuaskan (Wirawan, 2010: 27).

أَلَا أَخْبَرَكُمْ بِأَفْضَلِ مِنْ دَرَجَةِ الصِّيَامِ وَالصَّلَاةِ وَالصَّدَقَةِ، قَالُوا بَلَى يَا رَسُولَ اللَّهِ

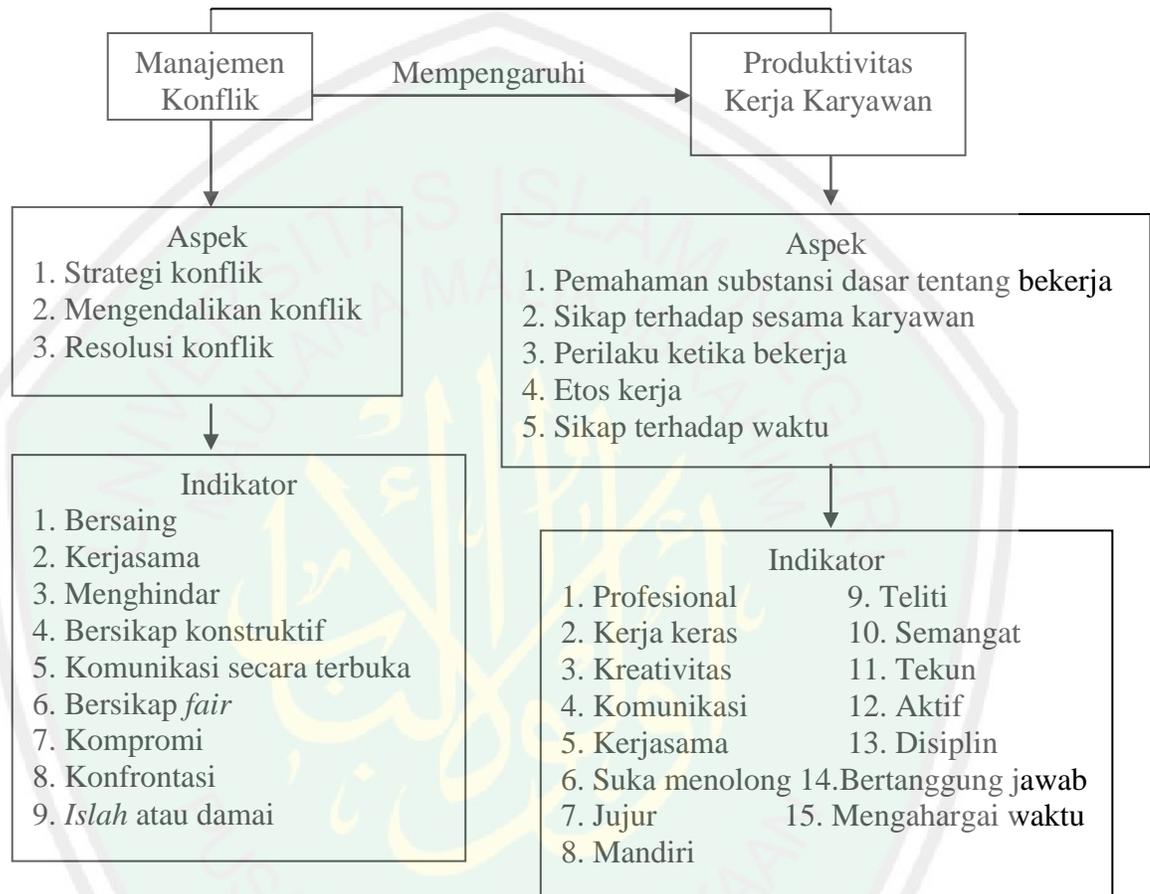
قَالَ: إِصْلَاحُ ذَاتِ الْبَيْنِ وَفَسَادِ ذَاتِ الْبَيْنِ الْحَالِقَةُ

”Maukah kalian saya beritahu suatu hal yang lebih utama daripada derajat puasa, sholat dan sedekah? Para sahabat menjawab: tentu ya Rasulullah. Lalu Nabi bersabda: hal tersebut adalah mendamaikan perselisihan, karena karakter perselisihan itu membinasakan” (HR. Abu Daud).

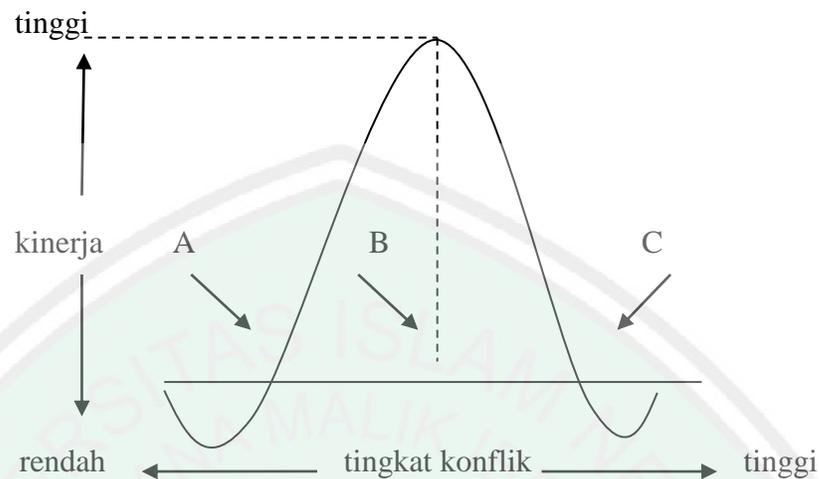
Islah/rekonsiliasi adalah sebuah upaya mendamaikan atau membuat harmonisasi antara dua atau beberapa pihak yang berselisih. Islam telah menawarkan beberapa solusi untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang mengganggu hubungan dalam keluarga dan sosial kemasyarakatan agar terjalin nilai ukhuwah dan keharmonisan dalam kehidupan bermasyarakat, ikatan kasih sayang dan keseimbangan alam tetap terjaga, dan masyarakat yang penuh dengan rasa kasih sayang dan persaudaraan.

2.2.5 Hubungan Konflik terhadap Kinerja

Gambar 2.2
Teori Korelasi Level Konflik dan Produktivitas Kerja
(Robbins)



Gambar 2.3
Grafik Hubungan Konflik terhadap Kinerja



Tabel 2.2
keterangan grafik hubungan konflik terhadap kinerja

Situasi	Tingkat Konflik	Jenis konflik	Karakteristik Internal Unit	Kinerja
A	Rendah atau tidak ada	Disfungsional	-Apatis -Stagnan -Tidak tanggap perubahan _kekurangan ide-ide baru	Rendah
B	Optimal	Fungsional	-Bergairah -Krisis terhadap diri sendiri -Inovatif	Tinggi
C	Tinggi	Disfungsional	-Mengganggu -Kacau -Tidak Koperatif	Rendah

Sumber : Robbins, Hal 151

Dari gambar diatas dapat diketahui, bila konflik berada pada tingkat yang sangat rendah atau sangat tinggi dapat menghambat kinerja maupun keefektifan kelompok dan organisasi, sehingga menyebabkan turunnya tingkat kepuasan anggota, naiknya ketidakhadiran dan tingkat perputaran yang pada akhirnya produktivitas

menurun. Namun, bila konflik berada pada tingkat yang optimal dimana terdapat cukup konflik untuk mencegah kemandekan, merangsang kreativitas, memungkinkan berkurangnya ketegangan, dan menumbuhkan benih-benih perubahan dan motivasi yang harus didongkrak melalui penciptaan lingkungan yang menantang dan kritis dengan vitalitas yang menjadikan pekerjaan menarik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja maupun produktivitas (Robbins, 2008: 151)

2.2.6 Pengaruh Konflik

1. Pengaruh positif konflik (konflik konstruktif)

Konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif jika konflik tersebut dimanajemen dengan baik. Florent (2010: 26) mengemukakan beberapa manfaat dari konflik, yaitu :

- a. Konflik akan mencegah stagnasi.
- 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 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 antar individu.
- e. Dapat mengganggu saluran komunikasi antar karyawan.

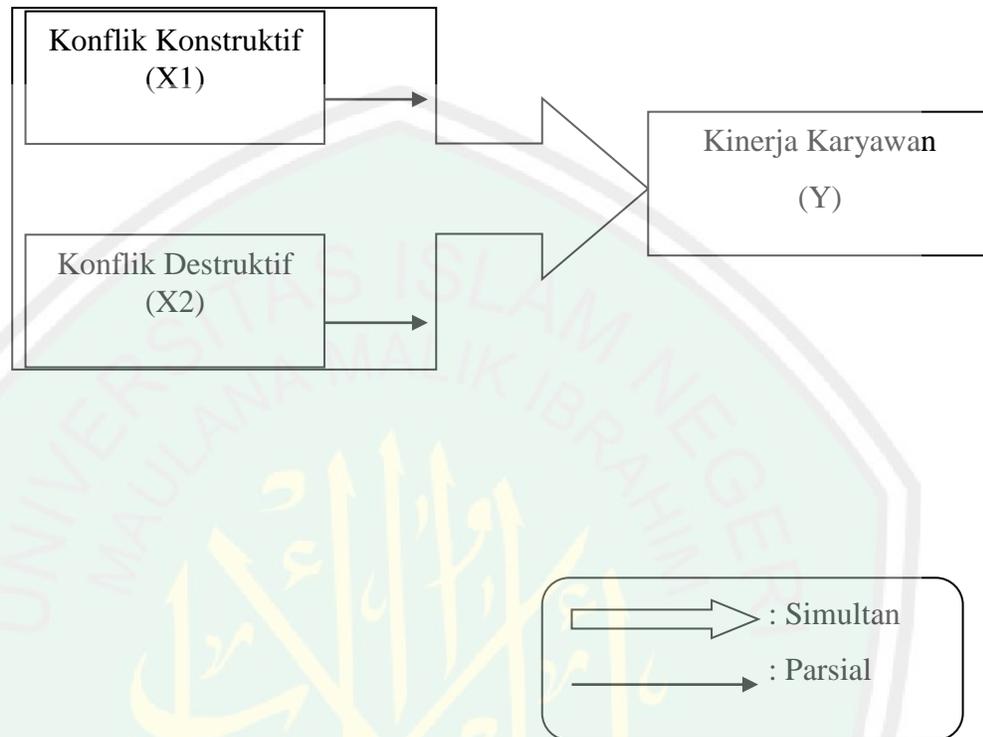
2.3 Model Konsep

Gambar 2.4
Model konsep



2.4 Model Hipotesis

Gambar 2.5
Model hipotesis



2.4 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan model konsep diatas, maka hipotesis yang penulis kemukakan pada penelitan ini adalah:

- 1) Diduga manajemen konflik memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu
- 2) Diduga konflik memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu
- 3) Diduga variabel konflik konstruktif memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif (*descriptive research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Churchill (2005:129) penelitian deskriptif adalah riset yang lebih menekankan pada penentuan frekuensi terjadinya sesuatu atau sejauh mana dua variabel berhubungan. Sedangkan menurut Sugiyono (2013:13) pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan di ujikebenarannya. Hipotesis itu menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya menurut Faisal dalam (Sani dan Maharani, 2013: 181)

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Adapun lokasi penelitian ini dilakukan pada CV. Dharma Utama Batu, yang berlokasi di jalan Areng-areng desa Dadaprejo kecamatan Junrejo Batu, Jawa Timur.

3.3 Populasi Dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2006:117) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan asli CV. Dharma Utama Batu yang berjumlah sebanyak 102 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi (Sani dan Maharani 2013: 180). Dalam penelitian ini jumlah sampel 81 orang.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *proportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel, sesuai dengan proporsinya banyak atau sedikit populasi (Sani & Vivin, 2013: 180). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah

- a. Responden berumur 17-50 tahun.
- b. Penelitian dilakukan pada karyawan asli CV. Dharma Utama Batu.
- c. Kuesioner disebar di kantor pusat CV. Dharma Utama Batu.

Agar sampel yang diambil dapat dikatakan representatif maka dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Umar 2000 dalam Sani dan Masyhuri 2010: 288). Sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana:

n: Ukuran sampel
N: Jumlah populasi
d: Presisi

$$n = \frac{102}{102(0,05)^2 + 1} = 81,27$$

3.5 Data dan Jenis Data

Menurut Solimun dalam Sani (2013: 8) data dalam konteks statistika, data dapat diartikan sebagai kumpulan angka, fakta, fenomena atau keadaan yang dihasilkan dari pengamatan, pengukuran, pencacahan dan sebagainya terhadap variabel dari suatu obyek kajian yang berfungsi untuk membedakan obyek yang satu dengan yang lainnya pada variabel yang sama. Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan data skunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data dimana diperoleh secara langsung dari obyek penelitian (Sumarsono, 2004:69) yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian, untuk sementara peneliti hanya bisa menyajikan survey awal sebagai data primer dan responden yang diambil adalah karyawan CV. Dharma Utama Batu.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 1999:147) data sekunder diperoleh melalui pihak manajemen baik secara online maupun offline.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner: merupakan angket yang disusun secara terstruktur guna menjangkau data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden. Tujuan pembuatan kuesioner (angket) untuk memperoleh informasi yang relevan dalam penelitian (Sani dan Maharani, 2013: 65).
2. Wawancara: melalui tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung, khususnya di CV. Dharma Utama Batu yang meliputi, lokasi, jumlah karyawan, serta data lainnya untuk memperoleh informasi tambahan.
3. Dokumentasi: dalam penelitian ini data yang diambil yaitu sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tugas dan wewenang dari setiap personil, jumlah seluruh karyawan. (Sani dan Masyhuri, 2010: 191)

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Merujuk penjelasan Sugiyono (2013:199), bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan/pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuesioner yang disebarakan merupakan kuesioner tertutup, yakni kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan disertai dengan pilihan jawaban. Hal ini dilakukan agar memudahkan responden dalam menjawab pertanyaan penelitian.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini pada dasarnya berupa data kualitatif yang dikuantifikasikan. Menurut Santoso (2010:3) data kualitatif tidak berupa angka, sedangkan statistik hanya mampu memproses data yang berupa angka. Untuk itu, data kualitatif harus dikuantifikasikan. Instrumen dalam penelitian ini diberikan skala untuk mendapatkan data kuantitatif yang akurat. Selain itu dalam penelitian kuantitatif, instrumen harus diuji validitas dan realibilitasnya untuk menghasilkan instrumen yang valid (Sugiyono, 2013:173). Berikut penjelasan mengenai skala pengukuran, uji validitas dan realibilitas dalam penelitian ini:

3.7.1 Skala pengukuran

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran dengan skala *likert*. Skala *likert* menurut Sugiyono (2013:132) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dalam hal ini adalah kinerja karyawan. Setiap item yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dan untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban diberi skor sebagai berikut:

- a) Sangat setuju (Skor: 5)
- b) Setuju (Skor: 4)
- c) Kurang setuju (Skor: 3)
- d) Tidak setuju (Skor: 2)
- e) Sangat tidak setuju (Skor: 1)

3.7.2 Uji validitas

Menurut Singarimbundalam Sani & Mashuri (2010: 249) uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang diukur. Dengan menggunakan product moment, item pertanyaandapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0.30. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum x)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- X : Skor item
- Y : Skor total
- XY : Skor pernyataan
- N : Jumlah responden untuk diuji coba
- R : Korelasi *product moment*

Menurut Sugiyono (2013:178) jika korelasi diatas 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid, dan sebaliknya apabila dibawah 0,30 maka butir instrumen tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

3.7.3 Uji realibilitas

Menurut Sani dan Mashuri (2010: 250), realibilitas menunjukkan pengertian bahwa sesuatu dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur itu reliabel dapat diuji dengan menggunakan rumus *cronbach 'c alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian butir

σ_1^2 : Varian total

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha (α) > 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya cronbach's alpha (α) < 60% maka variabel tersebut dikatakan tidak reliable.

3.8 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan suatu penentuan konstruksi sehingga menjadi variabel atau variabel-variabel yang dapat diukur (Umar, 2003:233). Sedangkan menurut Djiwandono (2015:19) Definisi operasional variabel adalah pengartian sebuah variabel dalam istilah yang bisa diamati, bisa diuji, dan bisa dijadikan angka.

Untuk masing-masing variabel dan indikator dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1) Variabel independent (X: manajemen konflik)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab berubahnya variabel dependen (Sugiyono, 2013:59). Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah Manajemen Konflik (X), dengan sub variable; Konflik Konstruktif (X_1) dan Konflik Destruktif (X_2).

2) Variabel dependen (Y: kinerja karyawan)

Variable dependen adalah Variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2013:59). Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Manajemen Konflik (X)	Konflik Konstruktif (X ₁)	Kerjasama	Saya saling membantu dengan karyawan lain ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan
		Bersikap konstruktif	Saya bersikap positif terhadap masalah
		Berkomunikasi secara Terbuka	Jika terjadi masalah saya dengan rekan kerja, saya akan bertemu untuk mengungkapkan pendapat masing-masing dengan didampingi rekan kerja yang lain.
		Bersikap <i>fair</i>	Saya akan menerima dan bertanggung jawab atas kesalahan yang saya perbuat.
		Kompromi	Saya berkompromi dalam menyelesaikan masalah
		Damai atau <i>islah</i>	Saya senang menyelesaikan masalah dengan jalan damai.
	Konflik Destruktif (X ₂)	Bersaing	Saya bersaing dengan rekan kerja jika terjadi masalah
		Menghindar	Saya sering menghindar dari masalah yang ada
		Konfrontasi	Jika ada masalah biasanya saya bersikap acuh.
Kinerja Karyawan (Y ₁)	Kualitas		Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutuperusahaan
			Saya mampu bekerja dengan teliti dan jujur
	Kuantitas		Saya melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan
			Saya mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan
	Ketepatan Waktu		Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan
			Saya masuk dan pulang kerja sesuai ketentuan perusahaan
Kerjasama		Saya membantu rekan yang kesulitan menyelesaikan pekerjaan	

		Saya bersedia untuk bekerja sama dengan karyawan lain
--	--	---

Sumber : Data diolah peneliti, 2016

3.9 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu data hasil penelitian. Analisis ini memberikan penjelasan tentang subjek yang dibahas tanpa menggunakan perhitungan angka. Analisis statistik deskriptif bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi mudah dipahami dalam bentuk informasi yang lebih ringkas, yaitu dalam bentuk angka persentase. Pada umumnya, tampilan analisis statistik deskriptif berupa nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi.

Data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner diolah dengan menggunakan software SPSS 16.0 untuk mengetahui hasil dari tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima poin, dimana setiap pernyataan diukur menggunakan skala yang bernilai antara satu (sangat rendah) sampai lima (tinggi). Jika angka yang dipilih oleh responden semakin besar, maka penilaian terhadap pernyataan tersebut juga semakin besar, dan demikian juga sebaliknya.

3.10 Uji Asumsi Klasik

Sani dan Masyhuri (2010:252) menyatakan bahwa untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*best linier unbiased estimator/ BLUE*) dari suatu persamaan regresi linear berganda dengan metode kuadrat terkecil (*least square*), perlu

dilakukan pengujian dengan jalan memenuhi persyaratan asumsi klasik yang meliputi:

3.10.1 Uji normalitas

Uji normalitas adalah pengujian dalam model regresi, variabel *dependent*, variabel *dependent* atau keduanya memiliki distribusi data normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Santoso, dalam Sani dan Masyhuri (2010: 256).

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji *kolmogrov smirnov* $e^{> 0,05}$, maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

3.10.2 Uji multikolinearitas

Menurut Singgih Santoso (2012: 234), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel *independen*). Jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem *multikolinearitas*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi adanya *multikolinearitas* dapat dilihat dari VIF (*variance inflation factor*).

Menurut Gunawan, 1999 dalam Sani dan Masyhuri (2010:254), jika terjadi multikolinearitas akan mengganggu dalam tafsiran signifikan, maka perlu dihilangkan dengan jalan; (1) memperbesar jumlah sampel, karena kovarian antar parameter dapat dikurangi tetapi kolinearitasnya hanya pada sampel bukan pada

populasi; (2) memasukkan persamaan kedalam model sehingga bukan persamaan tunggal tetapi menjadi persamaan simultan. dan (3) penggunaan informasi ekstra yaitu memperoleh sumber lain diluar sampel.

3.10.3 Uji autokorelasi

Tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi liner berganda ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka terjadi autokorelasi. Model regresi yang baik adalah bebas *autokorelasi* (Ghozali, 2005).

Menurut Sani dan Masyhuri (2010:225), untuk mendeteksi ada tidaknya *autokorelasi*, melalui metode tabel *Durbin-Watson* yang dapat dilakukan melalui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil patokan, yaitu:

- a. Jika angka D-W dibawah -2 , berarti *autokorelasi* positif.
- b. Jika angka D-W diatas $+2$, berarti *autokorelasi* negatif.
- c. Jika angka D-W diantara -2 sampai dengan $+2$, berarti tidak ada *autokorelasi*.

3.10.4 Uji heteroskedastisitas

Menurut Sani dan Masyhuri (2010:255), heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari $0,05$ (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya berarti non heteroskedastisitas atau homokedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien

korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas.

3.11 Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam upaya menjawab permasalahan dalam penelitian ini, maka digunakan analisis regresi linear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel independen yang diketahui (Ghozali, 2001: 52).

Untuk regresi yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel independen dalam penelitian ini mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresinya disebut regresi berganda.

Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau bebas yaitu pengetahuan manajemen konflik terhadap variabel dependen atau terikat yaitu kinerja karyawan.

Rumus regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + e$$

dimana :

Y : Kinerja karyawan

β_1 : Koefisien regresi dari variabel konflik konstruktif

β_2 : Koefisien regresi dari variabel konflik destruktif

X_1 : Pengetahuan konstruktif

X_2 : Konflik destruktif

Koefisien variabel independen dalam persamaan regresi berganda tersebut akan diinterpretasikan dengan menggunakan *standardized beta coefficient*. Hal ini disebabkan unit ukuran dari variabel independen tidak sama. Keuntungan menggunakan *standardized beta coefficient* adalah dapat mengeliminasi perbedaan unit ukuran pada variabel independen (Ghozali, 2001: 53).

3.12 Pengujian Hipotesis

3.12.1 Uji regresi

1. Uji signifikansi simultan (uji statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2003: 103). Uji keseluruhan dapat dilakukan dengan menggunakan statistik F:

$$F = \frac{R^2/k}{1 - R^2/(n - k - 1)}$$

Statistik uji ini mengikuti distribusi F dengan derajat kebebasan k dan (n-k-1) (Malhotra, 2006: 149). Jika hipotesis nol keseluruhan ditolak, satu atau lebih koefisien regresi majemuk populasi mempunyai nilai tak sama dengan nol.

Nilai F juga dapat dilihat dalam model *summary*, dimana hasilnya merupakan perbandingan antara *mean squared dari regresi* dan *mean squared dari residual*.

$$F = \frac{MS \text{ Regresi}}{MS \text{ Residual}}$$

Tahapan pengujian hipotesis secara simultan dapat dilihat sebagai berikut:

1) Merumuskan hipotesis statistik

- a. H_0 : Variabel independen yaitu manajemen konflik (konflik konstruktif dan konflik destruktif) secara simultan tidak memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan
- b. H_1 : Variabel independen yaitu manajemen konflik (konflik konstruktif dan konflik destruktif) secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan

2) Mengukur taraf signifikansi

Pada tahap ini mempunyai kesamaan pada pengujian hipotesis secara parsial yaitu dengan menggunakan probabilitas sebesar 0,05 (5%) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Probabilitas $< 0,05$ = H_0 ditolak dan H_1 diterima
- b. Probabilitas $> 0,05$ = H_0 diterima dan H_1 ditolak
- c. $F_{hitung} > F_{tabel}$ = H_0 ditolak dan H_1 diterima
- d. $F_{hitung} < F_{tabel}$ = H_0 diterima dan H_1 ditolak

2. Uji signifikansi parameter individual (uji t)

Rancangan pengujian hipotesis ini dimulai dengan penetapan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Penetapan kriteria pengujian dan penarikan kesimpulan.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening. Hipotesis nol (H_0) yang diformulasikan untuk ditolak, dan hipotesis

alternative (Ha) yaitu hipotesis yang diformulasikan untuk diterima.

Rancangan pengujian hipotesis penelitian ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh manajemen konflik (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Langkah-langkah dalam analisisnya sebagai berikut:

a. Menetapkan hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis penelitian, maka peneliti menetapkan 2 hipotesis yang digunakan untuk uji statistiknya, dengan perumusan sebagai berikut:

H₀: Manajemen konflik (konflik konstruktif dan konflik destruktif) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha: Manajemen konflik (konflik konstruktif dan konflik destruktif) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikan yang digunakan adalah 0,05 atau 5% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan variabel-variabel yang diteliti dan merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan dalam suatu penelitian. Secara individual uji statistik yang digunakan adalah uji t yang dihitung dengan rumus:

$$t_{hitung} = r_{xy} \times \sqrt{\frac{n-2}{1-(r_{xy})^2}}$$

Sumber : Sugiyono (2002:184)

Keterangan:

t = Nilai uji t

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

- c. Menghitung besarnya t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut:

Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan $DK = n -$

2. Dari ketentuan tersebut akan dihasilkan t_{tabel} .

- d. Menentukan kriteria uji hipotesis dua pihak

Jika $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Jika $-t_{\text{tabel}} \geq t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Atau

H_0 diterima dan H_a ditolak, jika probabilitas $\leq 0,05$

H_0 ditolak dan H_a diterima, jika probabilitas $> 0,05$

- e. Penarikan kesimpulan

Kesimpulannya, manajemen konflik (konflik konstruktif dan konflik destruktif) memiliki pengaruh (tidak berpengaruh) signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat signifikannya yaitu 5% ($\alpha = 0,05$), artinya jika hipotesis nol ditolak (diterima) dengan taraf kepercayaan 95%, maka kemungkinan bahwa hasil daripenarikan kesimpulan mempunyai kebenaran 95% dan hal ini menunjukkan adanya (tidak adanya) pengaruh yang meyakinkan (signifikan) antara variabel independen terhadap variabel dependen.

3.12.2 Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menggambarkan kemampuan model menjelaskan variasi yang terjadi dalam variabel dependen. Koefisien

determinasi ditunjukkan oleh angka R-Square dalam model summary yang dihasilkan oleh program (Ferdinand, 2006: 223). Koefisien determinasi ini diperoleh dengan rumus:

$$R^2 = (TSS - SSE) / TSS = SSR / TSS$$

Keterangan:

TSS = Total Sum Square

SSE = Sum Square of Error

SSR = Sum Square of Regression

Nilai R^2 adalah antara nol dan satu. Model yang baik menginginkan R^2 yang tinggi. Jika R^2 mendekati satu, ini berarti hampir seluruh variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel penjelas yang dimasukkan ke dalam model.

Kelemahan penggunaan koefisien determinasi adalah terjadinya bias terhadap jumlah variabel independen yang digunakan, karena setiap tambahan variabel independen akan meningkatkan R^2 walaupun variabel itu tidak signifikan. Oleh karena itu dianjurkan menggunakan koefisien determinasi yang telah disesuaikan yaitu yang disebut adjusted R^2 yang diperoleh dengan rumus:

$$\text{Adjusted } R^2 = 1 - (n-1) \left[\frac{S^2}{TSS} \right] = 1 - (1 - R^2) \left[\frac{n-1}{n-k} \right]$$

Adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila sebuah variabel independen ditambahkan dalam model. Implikasi dari adjusted R^2 ini adalah: Adjusted R^2 dapat bernilai negatif kendati R^2 selalu positif. Bila adjusted R^2 bernilai negatif, maka nilainya dianggap nol.

Secara umum bila tambahan variabel independen merupakan predictor yang baik, maka akan menyebabkan nilai varians naik dan pada gilirannya adjusted R^2 meningkat. Sebaliknya, bila tambahan variabel baru tidak meningkatkan varians, maka adjusted R^2 akan menurun. Artinya tambahan variabel baru tersebut bukan merupakan *predictor* yang baik bagi variabel dependen.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah singkat CV. Dharma Urama Batu

CV. Dharma Utama (DUTA) didirikan oleh bapak H. Suhardjito yang berdiri sejak tahun 1986, beliau mengawali industrinya dibidang jasa boga (*cathering*). Industri ini berkembang sampai ke luar kota seperti Malang Raya, Pasuruan, Probolinggo, Jember, Lumajang, Sidoarjo, Surabaya, Kediri, Tulungagung, dan Jombang. Setelah usaha yang pertama ini berkembang pesat dan dikenal masyarakat luas, kemudian beliau mendirikan beberapa usaha lainnya seperti kontraktor, dan juga produksi cat tembok.

Perusahaan ini dapat dibilang perusahaan keluarga yang dirintis oleh bapak H.Suhardjito beserta istri dan juga anak-anaknya. Perusahaan ini diawali dengan usaha yang sangat kecil, dengan kegigihan dan keuletan beliau beserta keluarga maka usaha ini dapat berkembang seperti saat ini. Dari ketiga usaha tersebut usaha yang paling dikenal bagi masyarakat luas adalah usaha jasa boga yaitu catering, Karena usaha ini sudah berumur lebih dari seperempat abad. Kualitas dari usaha ini sudah tidak perlu diragukan lagi karena memiliki kualitas yang tinggi dan terjamin kehalalannya dapat dilihat dari beberapa event yang telah dikerjakannya yaitu seperti acara pernikahan, dan hidangan untuk para pejabat publik sampai sekelas Presiden. Jadi dari usaha inilah awal mula CV. Dharma Utama berdiri dan berkembang seperti saat ini.

Awal ide didirikannya perusahaan cat ini adalah dari teman-teman beliau yang mengalami masa pensiun dan ingin mendirikan sebuah usaha, lalu beliau mengusulkan untuk kerjasama kemudian terciptalah perusahaan cat yang mulai dirintis pada bulan November 2008 sampai saat ini. Industri cat ini baru berumur kurang lebih sembilan tahun, tetapi usaha ini sudah dapat menjual produknya sampai Malang Raya, Batu, Jombang, dan Tulung Agung. Dan baru-baru ini bekerjasama dengan distributor-distributor luar kota maupun sampai luar Jawa, seperti Bali, Mataram dan Kalimantan.

Sasaran industri cat ini adalah masyarakat menengah ke bawah dari segi harganya juga cukup terjangkau dan dari segi kualitasnya tidak kalah bagusnya dengan produk-produk kompetitor. Karena perusahaan dan konsumen menginginkan kualitas di atas kompetitor dengan harga di bawah kompetitor. Untuk mencapai target yang diinginkan konsumen maka perusahaan harus memiliki tenaga ahli juga pengalaman yang mendalam tentang produk yang akan diproduksi dan itu semua telah dimiliki oleh industri cat ini. Industri cat ini baru berbentuk home industri, meskipun hanya home industri tetapi tenaga kerja yang ada didalamnya sudah profesional sehingga mereka dapat mengembangkan usahanya dengan waktu yang cukup singkat, industri ini beroperasi di Desa Dadaprejo Kecamatan Junrejo yang termasuk ke dalam kawasan Batu.

Prinsip yang selalu ditegakkan pada CV. Dharma Utama ini adalah pemberdayaan tenaga kerja lokal. Dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dari segi moral maupun materil. Apabila perusahaan mengalami kemajuan maka kemakmuran karyawanpun akan meningkat, maka dengan prinsip ini

perusahaanterus berupaya untuk menjadikan usaha ini menjadi lebih maju, agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada di dalamnya. Maka dibangunlah visi yang juga menjadi motivasi bagi para karyawan, staf dan juga pimpinan CV. Dharma Utama yakni dengan visi “terbentuknya beberapa usaha dengan memberdayakan tenaga kerja lokal”

4.1.2 Lokasi Instansi

Adapun lokasi penelitian ini bertempat di CV. Dharma Utama Jl. Raya Dadap Rejo 26 Junrejo Batu, pemilihan lokasi ini didasarkan dengan melihat secara langsung keadaan yang terjadi di dalam perusahaan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu sarana yang digunakan untuk mencapai sasarannya. Struktur organisasi menjelaskan bagia-bagian yang ada pada organisasi tersebut, Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, manapun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja. Struktur organisasi CV. Dharma Utama Batu terlampir pada lampiran 1

4.1.4 Visi dan Misi CV. Dharma Utama Batu

Visi

Prinsip yang selalu ditegakkan pada CV. Dharma Utama ini adalah pemberdayaan tenaga kerja lokal. Dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dari segi moral maupun materil. Apabila perusahaan mengalami kemajuan maka kemakmuran karyawanpun akan meningkat, maka dengan prinsip ini perusahaan terus berupaya untuk menjadikan usaha ini menjadi sukses agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang ada di dalamnya. Jadi visi ini bukan hanya menjadi visi tetapi juga menjadi motivasi bagi para karyawan, staff dan juga pimpinan CV. Dharma Utama ini. Maka visi CV. Dharma Utama ini adalah “Terbentuknya beberapa usaha dengan memberdayakan tenaga kerja lokal”.

Misi

Nilai-nilai yang selalu ditanamkan oleh pimpinan CV. Dharma Utama kepada seluruh bawahannya adalah “selalu berusaha dan beribadah”, tetapi ini juga menjadi misi perusahaan. Dimana perusahaan selalu berusaha melakukan yang terbaik bagi semuanya (karyawan, konsumen, maupun pimpinan), setelah berusaha sekuat tenaga maka mereka berdo'a dan tawakkal kepada Allah SWT. Bukan hanya ditanamkan pada bawahannya tetapi juga pimpinan selalu memberikan contoh seperti misi tersebut kepada bawahannya.

4.1.5 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini responden yang diambil adalah karyawan CV. Dharma Utama Batu. Sedangkan prosedurnya dengan menyebarkan kuisioner dan meminta untuk mengisi kuisioner. Penentuan jumlah responden ini menggunakan rumus dari slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{102}{102(0,05)^2 + 1} = 81,27$$

Dari rumus slovin tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden adalah 81 responden, dan dari kuisioner yang disebarakan pada responden dihasilkan gambaran karakteristik responden sebagai berikut:

- a) Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin	Jumlah	Persen (%)
1	Laki-laki	43	53.1%
2	Perempuan	38	46.9%
Total		81	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 43 responden (53.1%), sedangkan responden perempuan sebanyak 38 responden (46.9%). Jadi dari jumlah responden tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan.

b) Gambaran umum responden berdasarkan usia

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persen (%)
1	<20 Tahun	8	6.48%
2	21-30 Tahun	18	14.58%
3	31-40 Tahun	22	17.82%
4	41-50 Tahun	20	16.2%
5	>50 Tahun	13	10.53
Total		81	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan usia dibawah 20 tahun berjumlah 8 responden atau (6.48%) dari jumlah responden keseluruhan, responden yang berusia 21-30 tahun berjumlah 18 responden atau (14.58%), dari jumlah responden keseluruhan, responden yang berusia 31-40 tahun berjumlah 22 responden atau (17.82%) dari jumlah responden keseluruhan, responden yang berusia 41-50 tahun berjumlah 20 responden atau (16.2%) dari jumlah responden keseluruhan, responden yang berusia lebih dari 50 tahun berjumlah 13 responden atau (10.53%) dari jumlah responden keseluruhan.

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak adalah yang berusia antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 22 responden atau 17.82%.

c) Gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persen (%)
1	SLTP	18	22.2%
2	SMU	40	49.4%
3	D1	10	12.3%
4	D3	4	4.9%

5	S1	9	11.1%
6	S2	-	-
Total		81	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel 4.3 dapat diketahui jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan SLTP sebanyak 18 responden atau (22.2%), SMU sebanyak 40 responden atau (49.4%), D1 sebanyak 10 responden atau (12.3%), D3 sebanyak 4 responden atau (4.9%), S1 sebanyak 9 responden atau (11.1%) dan S2 tidak memiliki responden dari jumlah responden keseluruhan.

Dengan demikian dari data diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang ada adalah yang memiliki latar belakang pendidikan SMU yaitu dengan jumlah 40 responden atau 49.4% dari jumlah responden keseluruhan.

d) Gambaran umum responden berdasarkan masa kerja

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa kerja	Jumlah	Persen (%)
1	1-2	16	19.8%
2	3-5	32	39.5%
3	>5	33	40.7%
Total		81	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa jumlah responden berdasarkan masa kerja 1-2 tahun berjumlah 16 responden atau (19.8%) dari jumlah keseluruhan, responden dengan masa kerja 3-5 tahun berjumlah 32 responden atau (39.5%) dari jumlah keseluruhan dan responden dengan masa kerja lebih dari berjumlah 33 responden atau (40.7%) dari jumlah keseluruhan.

e) Analisis deskriptif jawaban responden

Dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu konflik konstruktif (X1), konflik destruktif (X2), dan kinerja karyawan (Y), dimana masing-masing variabel tersebut terdiri atas dari beberapa item pertanyaan dalam kuesioner yang akan disajikan jawaban responden berikut ini:

1. Variabel konflik konstruktif (X1)

Variabel konflik konstruktif terdiri dari 6 item yaitu:

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Item Konflik Konstruktif

Variabel	Jumlah responden									
	STS		TS		KS		S		SS	
X1.1	7	8.6%	18	22.2%	5	6.2%	23	28.4%	28	34.6%
X1.2	6	7.4%	8	9.9%	10	12.3%	36	44.4%	21	25.9%
X1.3			9	11.1%	16	19.8%	32	39.5%	24	29.6%
X1.4	14	17.3%			10	12.3%	30	37.0%	27	33.3%
X1.5	9	11.1%	13	16.0%	7	8.6%	32	39.5%	20	24.7%
X1.6	5	6.2%	11	13.6%	10	12.3%	30	37.0%	25	30.9%

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa item yang menyatakan karyawan saling membantu dengan karyawan lain ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan (X1.1), dimana sebagian besar responden menyatakan sangat setuju 28 responden (34.6%), yang menyatakan setuju 23 responden (28.4%), dan yang menyatakan kurang setuju 5 responden (6.2%). Data ini menunjukkan bahwa jawaban mayoritas karyawan terhadap tingkat kerja sama sangat setuju.

Pada item (X1.2) karyawan yang bersikap positif terhadap masalah, 21 responden (25.9%) menjawab sangat setuju, 36 responden (44.4%) menjawab setuju, 10 responden (12.3%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9.9%) menjawab tidak

setuju, 6 responden (7.4%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bersikap positif terhadap masalah, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (X1.3) karyawan yang berkomunikasi secara terbuka, 24 responden (29.6%) menjawab sangat setuju, 32 responden (39.5%) menjawab setuju, 16 responden (19.8%) menjawab kurang setuju, 9 responden (11.1%) menjawab tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berkomunikasi secara terbuka, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (X1.4) karyawan yang menerima dan bertanggung jawab atas kesalahan yang saya perbuat, 27 responden (33.3%) menjawab sangat setuju, 30 responden (37.0%) menjawab setuju, 10 responden (12.3%) menjawab kurang setuju, 14 responden (17.3%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang menerima dan bertanggung jawab atas kesalahan yang saya perbuat, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (X1.5) karyawan yang berkompromi dalam menyelesaikan masalah, 20 responden (24.7%) menjawab sangat setuju, 32 responden (39.5%) menjawab setuju, 7 responden (8.6%) menjawab kurang setuju, 13 responden (16.0%) menjawab tidak setuju, 9 responden (11.1%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berkompromi dalam menyelesaikan masalah, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (X1.6) karyawan yang senang menyelesaikan masalah dengan jalan damai, 25 responden (30.9%) menjawab sangat setuju, 30 responden (37.0%) menjawab setuju, 10 responden (12.3%) menjawab kurang setuju, 11 responden

(13.6%) menjawab tidak setuju, 5 responden (6.2%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang senang menyelesaikan masalah dengan jalan damai, mayoritas menjawab setuju.

2. Variabel konflik destruktif (X2)

Variabel konflik konstruktif terdiri dari 3 item yaitu:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Item Konflik Destruktif

Variabel	Jumlah responden									
	STS		TS		KS		S		SS	
X2.1	25	30.9%	31	38.3%	15	18.5%	10	12.3%		
X2.2	5	6.2%	35	43.2%	33	40.7%	8	9.9%		
X2.3	11	13.6%	33	40.7%	31	38.3%	6	7.4%		

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Pada item (X2.1) karyawan yang bersaing dengan rekan kerja jika terjadi masalah, 10 responden (12.3%) menjawab setuju, 15 responden (18.5%) menjawab kurang setuju, 31 responden (38.3%) menjawab tidak setuju, 25 responden (30.9%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bersaing dengan rekan kerja jika terjadi masalah, mayoritas menjawab tidak setuju.

Pada item (X2.2) karyawan yang sering menghindari dari masalah yang ada, 8 responden (9.9%) menjawab setuju, 33 responden (40.7%) menjawab kurang setuju, 35 responden (43.2%) menjawab tidak setuju, 5 responden (6.2%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang sering menghindari dari masalah yang ada, mayoritas menjawab tidak setuju.

Pada item (X2.3) karyawan yang sering bersikap acuh terhadap masalah, 6 responden (7.4%) menjawab setuju, 31 responden (38.3%) menjawab kurang setuju,

33 responden (40.7%) menjawab tidak setuju, 11 responden (13.6%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang sering menghindari dari masalah yang ada, mayoritas menjawab tidak setuju.

3. Variabel kinerja karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 8 item yaitu:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Item Kinerja Karyawan

Variabel	Jumlah responden									
	STS		TS		KS		S		SS	
Y1			9	11.1%	16	19.8%	42	51.9%	14	17.3%
Y2	11	13.6%			20	24.7%	41	50.6%	9	11.1%
Y3	12	14.8%			20	24.7%	34	42.0%	15	18.5%
Y4	12	14.8%	5	6.2%	16	19.8%	38	46.9%	10	12.3%
Y5	5	6.2%	6	7.4%	14	17.3%	29	35.8%	27	33.3%
Y6	12	14.8%	12	14.8%	11	13.6%	30	37.0%	16	19.8%
Y7	7	8.6%	8	9.9%	16	19.8%	29	35.8%	21	25.9%
Y8	14	17.3%			14	17.3%	31	38.3%	22	27.2%

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Pada item (Y1) karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutuperusahaan, 14 responden (17.3%) menjawab sangat setuju, 42 responden (51.9%) menjawab setuju, 16 responden (19.8%) menjawab kurang setuju, 9 responden (11.1%) menjawab tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutuperusahaan, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (Y2) karyawan yang mampu bekerja dengan teliti dan jujur, 9 responden (11.1%) menjawab sangat setuju, 41 responden (50.6%) menjawab setuju, 20 responden (24.7%) menjawab kurang setuju, 11 responden (13.6%) menjawab

sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mampu bekerja dengan teliti dan jujur, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (Y3) karyawan yang melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan, 15 responden (18.5%) menjawab sangat setuju, 34 responden (42.0%) menjawab setuju, 20 responden (24.7%) menjawab kurang setuju, 12 responden (14.8%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (Y4) karyawan yang mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan, 10 responden (12.3%) menjawab sangat setuju, 38 responden (46.9%) menjawab setuju, 16 responden (19.8%) menjawab kurang setuju, 5 responden (6.2%) menjawab tidak setuju, 12 responden (14.8%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (Y5) karyawan yang mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan, 27 responden (33.3%) menjawab sangat setuju, 29 responden (35.8%) menjawab setuju, 14 responden (17.3%) menjawab kurang setuju, 6 responden (7.4%) menjawab tidak setuju, 5 responden (6.2%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (Y6) karyawan yang masuk dan pulang kerja sesuai ketentuan perusahaan, 16 responden (19.8%) menjawab sangat setuju, 30 responden (37.0%) menjawab setuju, 11 responden (13.6%) menjawab kurang setuju, 12 responden

(14.8%) menjawab tidak setuju, 12 responden (14.8%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang masuk dan pulang kerja sesuai ketentuan perusahaan, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (Y7) karyawan yang membantu rekan yang kesulitan menyelesaikan pekerjaan, 21 responden (25.9%) menjawab sangat setuju, 29 responden (35.8%) menjawab setuju, 16 responden (19.8%) menjawab kurang setuju, 8 responden (9.9%) menjawab tidak setuju, 7 responden (8.6%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang membantu rekan yang kesulitan menyelesaikan pekerjaan, mayoritas menjawab setuju.

Pada item (Y8) karyawan yang bersedia untuk bekerja sama dengan karyawan lain, 22 responden (27.2%) menjawab sangat setuju, 31 responden (38.3%) menjawab setuju, 14 responden (17.3%) menjawab kurang setuju, 14 responden (17.3%) menjawab sangat tidak setuju. Sehingga pada item ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bersedia untuk bekerja sama dengan karyawan lain, mayoritas menjawab setuju.

4.1.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a) Uji validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen penelitian menggunakan apa yang diukur yaitu perorangan dengan level signifikan 5% (0,05). Menurut Tika 2006: 65, suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai r lebih dari 0,3.

Table 4.8
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Koevisien validitas	Probabilitas	Kesimpulan
Konflik Konstruktif (X1)	X1.1	0,870	0,000	Valid
	X1.2	0,873	0,000	Valid
	X1.3	0,734	0,000	Valid
	X1.4	0,466	0,000	Valid
	X1.5	0,886	0,000	Valid
	X1.6	0,562	0,000	Valid
Konflik Destruktif (X2)	X2.1	0,667	0,000	Valid
	X2.2	0,690	0,000	Valid
	X2.3	0,590	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,651	0,000	Valid
	Y2	0,491	0,000	Valid
	Y3	0,618	0,000	Valid
	Y4	0,738	0,000	Valid
	Y5	0,496	0,000	Valid
	Y6	0,340	0,000	Valid
	Y7	0,472	0,000	Valid
	Y8	0,441	0,000	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari pengujian validitas diatas pada instrument penelitian (kuesioner) dengan masing-masing pertanyaan mendapatkan nilai $r > 0,3$ dan nilai Sig. $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrument penelitian tersebut valid dan keseluruhan instrumen dapat digunakan untuk penelitian ini.

b) Uji reliabilitas

Suatu instrument penelitian dikatakan reliabel apabila dapat digunakan lebih dari satu kali dalam kurun waktu yang berbeda, namun masih menunjukkan hasil yang konsisten atau sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan.

Table 4.9
Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
Konflik Konstruktif (X1)	0,714	Reliabel
Konflik Destruktif (X2)	0,707	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,805	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Berdasarkan tabel diatas uji reliabilitas yang dihasilkan dari konflik konstruktif (X1) sebesar 0,714 ,konflik destruktif (X2) sebesar 0,707 dan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,805. *Cronbach alpha* dari masing-masing variabel lebih dari 0,6 sehingga dapat dikatakan reliabel.

4.1.7 Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi yang baik harus memenuhi tidak adanya masalah asumsi klasik dalam modelnya. Jika masih terdapat asumsi klasik maka model regresi tersebut memiliki bias.

a) Uji multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas dilakukan dengan menggunakan nilai VIF. suatu variabel yang menunjukkan gejala multikolonieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance inflation factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi, yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.10
Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Konflik Konstruktif (X1)	0.820	1.220	Tidak multikolinier
Konflik Destruktif (X2)	0.820	1.220	Tidak multikolinier

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Varian inflation factor* (VIF) semua variabel bebas tidak lebih dari 10 dan nilai tolerancinya mendekati angka 1, sehingga tidak terdapat masalah multikolonieritas dan bisa digunakan dalam penelitian ini.

b) Uji Autokorelasi

Tabel 4.11
Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	Dubin Waston
1	1.880

a. Predictors: (Constant), X2,X1

b. Dependent Variabel: Y

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Durbin-Watson sebesar 1,880. Kemudian dibandingkan $du < dw < 4-du$. Jadi $1,67 < 1,880 < 2,33$ karena nilai Durbin-Watson 1,880 lebih besar dari 1,67 maka asumsi tidak terjadinya autokorelasi terpenuhi.

c) Uji heteroskedastisitas

Tujuan uji heterokedastisitas ini adalah untuk menegtahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu dengan residual pengamatan yang lain. Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien kolerasi *Rank Sperman* yaitu mengkorelasikan antara absolut residual regresi dengan semua variabel bebas. Bila signifikan hasil kolerasi lebih dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut tidak mengandung heterokedastisitas, seperti ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas

Variabel bebas	Sig.	Keterangan
Konflik Konstruktif	0,012	Heteroskedastisitas
Konflik Destruktif	0,11	Heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa signifikan hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula. Jadi dalam penelitian selanjutnya variabel ini respondennya tidak boleh lebih banyak dari 81 responden.

d) Uji normalitas

Tabel 4.13
Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.45030691
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.065
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		.948
Asymp. Sig. (2-tailed)		.330

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data diolah peneliti

Dari hasil pengujian diatas, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,330 > 0,05$, maka asumsi normalitas terpenuhi, Sehingga dalam penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi normalitas yang berarti data berdistribusi normal.

4.1.8 Metode Analisis Data

a) Analisis regresi linier berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian inidengan tujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai pengaruh variabel independen (budaya organisasi dan motivasi kerja) secara parsial maupun simultan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan bantuan program computer SPSS versi 16.0. Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (constant)	2,071	2,889
X1 (konflik konstruktif)	0,793	0,104
X2 (konflik destruktif)	1,245	0,145

- a. Dependent Variable: Y (kinerja karyawan)
Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui model persamaan dari regresi linier berganda yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 2,071 + 0,793X_1 + 1,245X_2$$

Persamaan dari regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 2,071 hal ini berarti bahwa jika variabel konflik konstruktif dan konflik destruktif tetap atau tidak mengalami perubahan atau pengurangan, maka kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu sebesar 2,071 satuan.

2. Variabel konflik konstruktif (X1)

Koefisien regresi variabel konflik konstruktif mempunyai arahan positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu jika variabel konflik konstruktif ditingkatkan 1 kali, maka kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu akan meningkat sebesar 1 kali. begitu pula sebaliknya jika diturunkan 1 kali maka prestasi kerja akan menurun.

3. Variabel konflik destruktif (X2)

Koefisien regresi variabel konflik destruktif mempunyai arahan positif dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu jika variabel motivasi ditingkatkan 1 kali, maka prestasi kerja pada CV. Dharma Utama Batu akan meningkat sebesar 1 kali. Maka sebaliknya jika diturunkan 1 kali maka prestasi kerja akan menurun.

Dari hasil koefisien regresi berganda yang telah dijelaskan pada uraian di atas selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis yang dilakukan secara parsial maupun simultan.

b) Koefisien determinasi

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* sebagai berikut ini:

Tabel 4.15
Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,738	0,544	0,533	2,33217

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Berdasarkan data diatas nilai dari *Adjusted R Square* (Koefisien Determinasi) menunjukkan nilai sebesar 0,533 atau 53,3%. Menunjukkan bahwa kemampuan menjelaskan variabel independent konflik konstruktif (X1), konflik destruktif (X2), terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y) sebesar 53,3% sedangkan sisanya sebesar 46,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar dua variabel bebas tersebut yang tidak dimasukkan dalam model.

4.1.9 Pengujian Hipotesis

a) Uji F (simultan)

Hasil perhitungan regresi secara simultan atau bersama-sama diperoleh dari tabel berikut:

Tabel 4.16
Uji F (simultan)

Model	F	Sig.
1. Regression	46.618	0,000
Residual		
Total		

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variabel: Y

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Uji hipotesis secara simultan (uji F), hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar $46,618 > 3,00$ dengansignifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Dengan ini nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} dan signifikansi di bawah

0,05 menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen dari konflik konstruktif dan konflik destruktif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b) Uji T (parsial)

Tabel 4.17
Hasil Uji t atau Uji Parsial
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Hipotesis
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	
Constant	2,071	2,889		0,717	0,476				
X1	0,793	0,104	0,647	7,664	0,000	0,340	0,655	0,586	Ha diterima
X2	1,245	0,145	0,724	8,573	0,000	0,449	0,697	0,655	Ha diterima

- a. Dependent variabel: Y
Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Uji t atau uji parsial adalah uji yang digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial, variabel bebas terhadap variabel terikat. Tabel diatas menunjukkan hasil perhitungan t_{hitung} dari setiap variabel X1 dan X2 dengan nilai $p > 0,05$, apakah berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan nilai variabel terikat Y dengan cara membandingkan t_{tabel} dengan $N =$ jumlah sampel 81 dengan $\alpha = 0,05$ didapat t_{tabel} sebesar 1,991, maka dihasilkan:

2. Variable konflik konstruktif (X1)

Uji t terhadap variable konflik konstruktif (X1), didapatkan t_{hitung} sebesar 7,664 dengan signifikansi t sebesar 0,000, karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (1,991) atau

signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,00 < 0,05$), maka secara parsial variabel konflik konstruktif (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis H_1 ada pengaruh signifikan antara konflik konstruktif dengan kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu. Sedangkan hipotesis H_0 ditolak artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara konflik konstruktif dengan kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu.

3. Variable konflik destruktif (X_2)

Uji t terhadap variabel konflik destruktif (X_2), didapatkan t_{hitung} sebesar 8,573 dengan signifikansi t sebesar 0,000. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,991$) atau signifikansi t lebih besar dari 5% ($0,00 > 0,05$), maka secara parsial variabel konflik destruktif (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga hipotesis H_0 diterima artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik destruktif dengan kinerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu. Sedangkan hipotesis H_1 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik destruktif dengan prestasi kerja karyawan pada CV. Dharma Utama Batu.

c) Uji dominan

Untuk menguji variabel dominan harus mengetahui kontribusi masing-masing terlebih dahulu yang diketahui dari koefisien determinasi sederhana terhadap variabel terikat dan diketahui dari kuadrat korelasi sederhana variabel bebas dan terikat.

Tabel 4.18
Hasil Uji Dominan

Variable	R^1	r^2	Kontribusi (%)
Konflik konstruktif	0,340	0,116	11,6%

Konflik destruktif	0,449	0,202	20,2%
--------------------	-------	-------	-------

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel konflik destruktif (X2) yaitu memiliki kontribusi sebesar 20,2%. Sehingga hipotesis ketiga menyatakan variabel konflik destruktif memiliki pengaruh yang dominan di banding variabel lainnya dapat diterima.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Manajemen Konflik secara Simultan terhadap Kinerja

Karyawan CV. Dharma Utama Batu

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. Pengaruh yang ditimbulkan dapat berdampak positif dan negatif seperti yang tertera dalam kajian teori.

Berdasarkan perhitungan statistik pada CV. Dharma Utama Batu menunjukkan bahwa nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sebesar $46.618 > 3,00$ dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan ini nilai F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} dan signifikansi di bawah 0,05 menunjukkan bahwa manajemen konflik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sofi Wulandari Istomo (2013), yaitu tentang pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT. Taspen Persero

kantor cabang Yogyakarta) yang menyatakan manajemen konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Taspen Persero kantor cabang Yogyakarta.

Meskipun begitu hendaknya perusahaan selalu menjaga manajemen konflik yang mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap karyawan, agar kinerja karyawan tidak mengalami penurunan ketika menghadapi konflik.

Mengingat teori yang dikemukakan oleh Myers (1993:234) konflik dapat dipahami berdasarkan dua sudut pandang yaitu tradisional dan kontemporer:

- a) Dalam pandangan tradisional, konflik dianggap sebagai sesuatu yang buruk yang harus dihindari. Pandangan ini sangat menghindari adanya konflik karena dinilai sebagai faktor penyebab pecahnya suatu kelompok atau organisasi. Bahkan seringkali konflik dikaitkan dengan kemarahan, agresivitas, dan pertentangan baik secara fisik maupun dengan kata-kata kasar yang pada akhirnya justru akan menimbulkan konflik yang lebih besar.
- b) Pandangan kontemporer mengenai konflik didasarkan pada anggapan bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Namun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana meredam konflik, tapi bagaimana menanganinya secara tepat sehingga tidak merusak hubungan antarpribadi bahkan merusak tujuan organisasi. Konflik dianggap sebagai suatu hal yang wajar di dalam organisasi. Konflik bukan dijadikan suatu hal yang destruktif, melainkan harus dijadikan suatu hal konstruktif untuk membangun organisasi tersebut, misalnya bagaimana cara peningkatan kinerja organisasi.

Adanya konflik dalam perusahaan tidak selalu berpengaruh negatif, karena konflik yang dikelola dengan baik justru akan menjadi batu loncatan bagi kinerja karyawan dan mampu memecut semangat karyawan dalam menganalisa dan mencari solusi bagi masalah yang datang, sehingga karyawan dapat membentuk kinerja maksimal bagi kemajuan perusahaan.

Penelitian terdahulu, oleh Sekar (2013) dalam skripsinya yang berjudul Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,809 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (sangat signifikan).

Hasil yang sama juga ditemukan Sofi (2013) dalam skripsinya yang berjudul Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Yogyakarta. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t table ($3,8875 > 2,064$) sehingga hipotesis dapat diterima. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam Islam-pun, konflik dipandang bukan sebagai ancaman namun lebih sebagai sarana untuk memadukan antara berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kejelekan-kejelekan, sehingga tidak membiarkan perbedaan-perbedaan itu menjadi penyebab adanya permusuhan. Karena sesungguhnya manusia berasal dari asal yang sama.

Seperti dijelaskan pada (QS.An Nisaa' ayat 1) yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ
 مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ
 رَقِيبًا

“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu”

Ayat diatas menggambarkan tentang perbedaan antara laki-laki dan perempuan, yang mana perbedaan jenis diantara mereka tidak menjadi penghalang untuk memunculkan generasi-generasi baru yang akan mengubah dunia kelak. Dari sini penulis dapat menarik kesimpulan dan menerjemahkannya kedalam konsep manajemen konflik dari sudut pandang kontemporer, bahwa konflik yang lahir dari perbedaan pendapat atau perbedaan persepsi antar individu tidak harus dipandang sebagai hal yang negatif, melainkan sebagai hal yang konstruktif yang dapat memunculkan inovasi baru bagi perusahaan.

4.2.2 Pengaruh Konflik Konstruktif dan Konflik Destruktif secara parsial terhadap Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu

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

1) Manajemen konflik destruktif

Meliputi *conflict engagement* (menyerang dan lepas kontrol), *withdrawal* (menarik diri dari situasi tertentu) yang kadangkadang 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 tuntutananya agar tercapai penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sedangkan negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan suatu keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh duapihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.

Setiap konflik yang ada dalam kehidupan apabila dapat dikelola dengan baik, maka akan sangat bermanfaat dalam hal memajukan kreativitas dan inovasi, meskipun konflik memiliki sisi konstruktif dan sisi destruktif (Winardi, 1994: 6).

Robbins (2008: 151) mengatakan, bila konflik berada pada tingkat yang sangat rendah atau sangat tinggi dapat menghambat kinerja maupun keefektifan kelompok dan organisasi, sehingga menyebabkan turunnya tingkat kepuasan anggota, naiknya ketidakhadiran dan tingkat perputaran yang pada akhirnya produktivitas menurun. Namun, bila konflik berada pada tingkat yang optimal dimana terdapat cukup konflik untuk mencegah kemandekan, merangsang kreativitas, memungkinkan berkurangnya ketegangan, dan menumbuhkan benih-benih perubahan dan motivasi yang harus didongkrak melalui penciptaan lingkungan yang menantang dan kritis dengan vitalitas yang menjadikan pekerjaan menarik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja maupun produktivitas.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan diterima. Menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu. Hal ini dibuktikan dari Uji t terhadap variabel konflik konstruktif (X1), didapatkan t_{hitung} sebesar 7,664 dengan signifikansi t sebesar 0,000, Karena t_{hitung} lebih besar t_{tabel} ($7,664 > 1,960$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial variabel konflik konstruktif (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Jadi konflik konstruktif pada CV. Dharma Utama Batu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila pengelolaan dalam manajemen konflik konstruktif semakin optimal maka pengaruhnya akan semakin optimal pula.

Uji t terhadap variabel konflik destruktif (X2), didapatkan t_{hitung} sebesar 8,573 dengan signifikansi t sebesar 0,000, Karena t_{hitung} lebih besar t_{tabel} ($8,573 > 1,960$) atau signifikansi t lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), maka secara parsial variabel konflik destruktif (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Jadi konflik destruktif pada CV. Dharma Utama Batu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila pengelolaan dalam manajemen konflik yang memiliki aspek destruktif semakin dioptimalkan maka pengaruhnya akan semakin optimal pula.

Pada dasarnya karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif/baik dan negatif/buruk. Apabila tingkat konflik optimal yaitu tingkat konflik yang sangat fungsional berdampak pada kinerja organisasi menjadi maksimal. Bila konflik terlalu rendah, kinerja dalam organisasi mengalami stagnansi dan organisasi

menjadi lambat dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan lingkungan. Di satu sisi, jika tingkat konflik terlalu tinggi, maka akan timbul kekacauan, tidak kooperatif, dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Hubungan akrab antar atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan dan saling berkerjasama saling mendukung dan memahami kuantitas dan kualitas masing-masing serta mau memanfaatkan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen konflik baik dari segi aspek konstruktif maupun destruktif mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Dengan catatan, setiap konflik yang datang mampu dikelola dengan baik dan optimal.

Sejalan dengan penelitian ini, Dimas dkk. Dalam papernya konflik organisasi antara Pepsi dengan Coca-cola adalah konflik yang sifatnya cenderung membangun (konstruktif). Mereka berpendapat demikian karena melihat dari sumber konflik itu sendiri yang berasal dari persaingan memperebutkan pasar. Hal ini menyebabkan kedua perusahaan terus berinovasi, berkreaitivitas serta mendatangkan loyalitas dan kekompakan pegawai serta pelanggan, bahkan pernah terjadi kasus pemukulan antara kedua karyawan sales force perusahaan ini karena adanya loyalitas untuk memajukan perusahaannya masing-masing (walaupun kasus ini secara khusus bersifat destruktif, namun jika dilihat secara keseluruhan konflik keduanya tetaplah konstruktif)

Dalam Islam, persamaan adalah prinsip mutlak untuk mengelola konflik dan membina hubungan sesama manusia tanpa melihat perbedaan seperti ditegaskan Rasulullah SAW dalam hadits yang diriwayatkan Anas bin Malik:

"النَّاسُ مَسْنُونٌ وَنُكَّاسِنَانِ الْمَشْطِ لَيْسَ لِأَحَدٍ عَلَاءٌ حِذْفُضْلًا إِلَّا بِتَقْوَى اللَّهِ"

“(Asal usul) Manusia adalah sama, tidak obahnya seperti gigi. Kelebihan seseorang hanya terletak pada ketaqwaannya kepada Allah SWT”.

Di dalam agama Islam juga dijelaskan tentang tata cara mengelola suatu konflik agar konflik tidak bersifat destruktif melainkan menjadi hal yang dapat bermanfaat bagi kehidupan manusia. Agama Islam mengajarkan bagaimana mengelola atau menyelesaikan perbedaan atau pertentangan dengan cara-cara damai.

Sebagaimana tercantum dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 125:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”

Kata *jaadil* pada kalimat diatas. Shihab menjelaskan dalam bukunya tafsir Al-Misbah, bahwa *jidal* terdiri dari tiga macam. Pertama, *jidal buruk* yakni “yang disampaikan dengan kasar, yang mengundang kemarahan lawan, serta yang menggunakan dalih-dalih yang tidak benar.” Kedua, *jidal baik* yakni “yang disampaikan dengan sopan serta menggunakan dalil-dalil atau dalih walau hanya yang diakui oleh lawan.” Ketiga, *jidal terbaik* yakni “yang disampaikan dengan baik dan dengan argumen yang benar lagi membungkam lawan.” Jadi ayat di atas mengajarkan tentang bagaimana caranya berdakwah yang baik dan cara menghadapi persoalan saat dihadapkan dengan perbedaan pendapat.

Shihab menekankan dalam menyikapi adanya pertentangan atau konflik, seseorang boleh membantah pendapat orang lain dengan bantahan terbaik (jidal terbaik) sehingga orang lain mau menerima pendapat kita.

Hasil penelitian lainnya oleh Irfan Ardian dalam skripsinya yang berjudul Implementasi Manajemen Konflik di SMK AL-Hasra Bojongsari menemukan Implementasi manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK AL-Hasra Bojongsari sudah berjalan cukup baik dalam faktor penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah. Hanya saja kepala sekolah kurang dalam berkomunikasi, baik dengan bawahannya maupun dengan para siswanya. Kepala sekolah berkomunikasi dengan bawahannya hanya disaat tertentu saja bahkan terkadang mengambil tindakan sendiri. Dari sini peneliti dapat menarik pemahaman bahwa dalam skripsi Irfan peranan konflik dalam lingkungan sekolah sangat penting, sehingga mengharuskan pemimpin atau kepala sekolah untuk mengelola konflik yang terjadi antara siswa dan para guru. Sehingga dari konflik yang pernah terjadi antar individu di sekolah menjadikan proses pembelajaran untuk dapat meningkatkan dan menjaga keharmonisan yang terjalin di sekolah.

Berkaca pada penelitian Irfan untuk menjaga keharmonisan dalam lingkungan kerja demi tercapainya kinerja yang optimal, seorang manajer dalam perusahaan diharuskan mampu mengelola konflik yang terjadi antar karyawan. Jadi, manajer tidak semerta-merta hanya mengandalkan profesionalitas atau kemandirian karyawannya ketika berhadapan dengan konflik, tapi juga ikut andil dalam menangani persoalan yang datang sehingga dapat terjalin komunikasi yang baik dan

lingkungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan maupun karyawan satu dengan karyawan lainnya.

4.2.3 Faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu

Dari pengujian pengaruh konflik konstruktif dan konflik destruktif faktor dominan dapat dilihat dari kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing variabel diketahui dari koefisien determinasi sederhana terhadap variabel. Jika dilihat dari hasil pengujian variabel yang dominan adalah variabel konflik destruktif (X2) yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana variabel konflik destruktif (X2) memiliki kontribusi sebesar 20,2%. Sehingga dalam penelitian pada CV. Dharma Utama Batu, manajemen konflik destruktif secara dominan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Berdasarkan pengamatan peneliti pribadi, konflik destruktif dapat menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan CV. Dharma Utama, karena kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan karyawan. Sependek pengamatan peneliti, pemimpin disini lebih cenderung untuk mencari relasi atau kerjasama antar perusahaan sehingga operasional dalam perusahaan dipercayakan kepada karyawan dan sekretaris pribadinya.

Oleh karena itu, mayoritas karyawan lebih memilih aktif dan agresif dalam menyikapi masalah yang datang. Mereka ingin menunjukkan optimalisasi kinerja mereka dengan beranggapan masing-masing dari karyawan harus mejadi *problem*

solving dalam menghadapi setiap masalah yang datang. Karena karyawan tidak memiliki figur atau penengah yang mengajarkan mereka bahwa saat menyikapi masalah harus dengan cara yang kompromis dan konstruktif.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, mengenai pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu, maka penulis dapat menyimpulkan

1. Manajemen konflik yang terdiri dari variabel konflik konstruktif (X1) dan konflik destruktif (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu, dengan nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} $46.618 > 3,00$ dan nilai tingkat signifikansi $0,00$ dibawah $0,05$.
2. Secara parsial
 - a) variabel konflik konstruktif (X1) dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} $7,664 > 1,960$ dan tingkat signifikansi dibawah $0,05$. Maka, konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.
 - b) variabel konflik destruktif (X2) dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} $8,573 > 1,960$ dan tingkat signifikansi dibawah $0,05$. Maka, konflik konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Dharma Utama Batu.
3. Variabel konflik destruktif (X2) memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dari pada variabel konflik destruktif (X1), dengan perbandingan X2 ($20,2\%$) lebih besar dari X1 ($11,6\%$).

5.2 Saran

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

1. Sebaiknya manajemen konflik maupun kinerja karyawan lebih 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 selalu menanamkan kedisiplinan dalam menyikapi persoalah karena itu akan melatih karyawan untuk bertanggung jawab dan akan berdampak positif bagi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Mischael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto.PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Ardian, Irfan. 2014.*Implementasi Manajemen Konflik di Smk Al-Hasra Bojongsari Depok*
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, Jakarta
- Al Qur'an terjemah. 2015. Departemen Agama RI. Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999.*Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akutansi & Manajemen*. Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Indriyatni, Lies, 2010, *Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Organisasi/ Perusahaan*
- Istijanto, 2005.*Aplikasi Praktis: Riset Pemasaran*.PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Istomo, Sofi Wulandari, 2013, *Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan pada pt. Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Yogyakarta*
- Masyhuri, 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*
- Muqoyyiidin, Andik Wahyun, 2012 “*Potret Konflik Bernuansa Agama di Indonesia; Signifikansi Model Resolusi Berbasis Teologi Transformatif*”, Analisis, Volume XII
- Narbuko, Cholid dan Achmadi, 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
- Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II*, Alih Bahasa HadayanaPujaatmaka, Jakarta, Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- 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 Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung
- Supriyanto, Sani Achmad., Maharani Vivin. 2013. *Metodelogi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-MALIKI Press, Malang
- Supriyanto, Sani Ahmad dan Machfudz Masyhuri, 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN-MALIKI Press, Malang
- 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
- Utami, Sekar Pratiwi. 2013. *Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Karyawandi Baitul Maal Wat Tamwil (Bmt) Jaringan Muamalat Center Indonesia*
- 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*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana, Jakarta
- Wirawan, 2009. *Konflik dan manajemen konflik*, Salemba Humanika. Jakarta
- Wirawan, 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Humanika, Jakarta



Lampiran 2**KUESIONER**

Kepada Yth. :

Dari : Mahasiswa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Hal : Kuesioner

Dengan Hormat,

Bersama ini saya mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Malang:

Nama : Jismullatif

Nim : 12510179

Jenjang/jurusan : S1 Manajemen

Universitas : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Saat ini saya sedang melakukan Survey pendapat umum dalam rangka pengkajian, guna menyusun skripsi S1 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Judul: **“Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan CV. Dharma Utama Batu”**.

Saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/saudara/i untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan ini sesuai dengan kondisi yang ada. Setiap jawaban yang bapak/ibu/saudara/i berikan sangat berarti dalam penelitian ini. Data ini akan kami pertanggungjawabkan sebagai informasi yang bersifat rahasia.

Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya ,

Jismullatif

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis kelamin
 - a. Perempuan
 - b. Laki-laki
3. Usia
 - a. < 20 tahun
 - b. 21-31 tahun
 - c. 31-40 tahun
 - d. 41-50 tahun
 - e. > 50 tahun
4. Pendidikan
 - a. SLTP
 - b. SMU
 - c. DI
 - d. D3
 - e. Sarjana (S1)
 - f. Pasca Sarjana (S2)
5. Lama berkerja
 - a. 1-2 tahun
 - b. 3-5 tahun
 - c. > 5 tahun

PETUNJUK PENGISIAN	
STS	Sangat tidak setuju
TS	Tidak setuju
KS	Kurang setuju
S	Setuju
SS	Sangat setuju

NO	MANAJEMEN KONFLIK (X)	STS	TS	KS	S	SS
Konflik Konstruktif (X1)						
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 bertanggung jawab atas kesalahan yang saya perbuat					
5	Saya berkompromi dalam menyelesaikan masalah					
6	Saya senang menyelesaikan masalah dengan jalan damai.					
Konflik Destruktif (X2)						
7	Saya bersaing dengan rekan kerja jika terjadi masalah					
8	Saya sering menghindari dari masalah yang ada					
9	Jika ada masalah biasanya saya bersikap acuh.					

No	KINERJA KARYAWAN (Y)	STS	TS	KS	S	SS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standart mutuperusahaan					
2	Saya mampu bekerja dengan teliti dan jujur					
3	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					
4	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan					
5	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang diberikan					
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 3 Data Mentah

5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	5.0	1.0
	3.0	1.0	5.0	1.0	1.0	22.0	3.0	19.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	5.0	1.0
	3.0	1.0	5.0	1.0	1.0	22.0	3.0	19.0			
5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	5.0	1.0
	3.0	1.0	5.0	1.0	1.0	25.0	3.0	19.0			
5.0	5.0	5.0	4.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0	5.0	1.0
	5.0	1.0	5.0	1.0	1.0	25.0	3.0	22.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.0	5.0	1.0
	5.0	1.0	5.0	1.0	1.0	22.0	3.0	22.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	1.0	4.0	1.0	4.0	5.0	1.0
	5.0	2.0	5.0	1.0	1.0	23.0	6.0	24.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	1.0	2.0	1.0	4.0	5.0	1.0
	5.0	2.0	5.0	1.0	1.0	23.0	4.0	24.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	1.0	2.0	1.0	4.0	5.0	1.0
	5.0	2.0	5.0	2.0	1.0	23.0	4.0	25.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	1.0	2.0	1.0	4.0	5.0	1.0
	5.0	2.0	5.0	2.0	1.0	23.0	4.0	25.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	1.0	2.0	1.0	4.0	4.0	1.0
	5.0	2.0	5.0	2.0	1.0	23.0	4.0	25.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	1.0	2.0	1.0	4.0	4.0	1.0
	5.0	2.0	5.0	2.0	1.0	23.0	4.0	24.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	1.0	2.0	1.0	4.0	4.0	1.0
	5.0	3.0	5.0	2.0	1.0	23.0	7.0	25.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	3.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	5.0	3.0	5.0	2.0	1.0	23.0	7.0	27.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	3.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	3.0	5.0	2.0	1.0	23.0	7.0	26.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	4.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	3.0	5.0	2.0	3.0	23.0	8.0	28.0			
5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	2.0	4.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	3.0	5.0	3.0	3.0	23.0	8.0	29.0			
5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	4.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	26.0	8.0	28.0			
5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	1.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	26.0	5.0	28.0			
5.0	5.0	5.0	3.0	5.0	3.0	1.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	26.0	5.0	28.0			
5.0	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	1.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	3.0	4.0	3.0	3.0	25.0	5.0	28.0			
5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	1.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	24.0	5.0	29.0			

5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	1.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	24.0	5.0	29.0			
5.0	4.0	5.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	24.0	6.0	29.0			
5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	23.0	6.0	30.0			
5.0	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	23.0	6.0	30.0			
5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	25.0	6.0	30.0			
5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	25.0	6.0	30.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	24.0	6.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	24.0	6.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	3.0	4.0	24.0	6.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	3.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	32.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	32.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	32.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	32.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	32.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	33.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	33.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	2.0	2.0	5.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	6.0	33.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	2.0	3.0	5.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	8.0	33.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	9.0	33.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	9.0	33.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	8.0	32.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	5.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	8.0	33.0			

4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	24.0	8.0	32.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	24.0	8.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	24.0	8.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	24.0	8.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0
	4.0	4.0	3.0	4.0	4.0	24.0	10.0	31.0			
4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	4.0	5.0	3.0	4.0	4.0	24.0	10.0	31.0			
3.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	23.0	10.0	30.0			
3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	21.0	10.0	30.0			
3.0	4.0	3.0	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	21.0	10.0	30.0			
3.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	22.0	10.0	30.0			
3.0	4.0	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	22.0	10.0	30.0			
2.0	4.0	3.0	5.0	3.0	5.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	3.0	4.0	4.0	22.0	9.0	30.0			
2.0	3.0	3.0	5.0	3.0	5.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	2.0	4.0	4.0	21.0	9.0	29.0			
2.0	3.0	3.0	5.0	3.0	5.0	3.0	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	2.0	4.0	4.0	21.0	9.0	29.0			
2.0	3.0	3.0	5.0	2.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	2.0	4.0	5.0	20.0	9.0	29.0			
2.0	3.0	3.0	5.0	2.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0
	3.0	5.0	2.0	5.0	5.0	20.0	9.0	30.0			
2.0	3.0	3.0	5.0	2.0	5.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0
	2.0	5.0	2.0	5.0	5.0	20.0	9.0	29.0			
2.0	3.0	3.0	5.0	2.0	5.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.0
	2.0	5.0	2.0	5.0	5.0	20.0	8.0	29.0			
2.0	3.0	3.0	5.0	2.0	5.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0
	2.0	5.0	2.0	5.0	5.0	20.0	8.0	31.0			
2.0	2.0	3.0	5.0	2.0	5.0	2.0	3.0	3.0	4.0	3.0	5.0
	2.0	3.0	2.0	5.0	5.0	19.0	8.0	29.0			

2.0	2.0	2.0	5.0	2.0	5.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0
	2.0	3.0	2.0	5.0	5.0	18.0	8.0	28.0			
2.0	2.0	2.0	5.0	2.0	5.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.0
	1.0	3.0	1.0	5.0	5.0	18.0	8.0	26.0			
2.0	2.0	2.0	5.0	2.0	5.0	2.0	3.0	2.0	3.0	1.0	5.0
	1.0	3.0	1.0	5.0	5.0	18.0	7.0	24.0			
2.0	2.0	2.0	5.0	2.0	5.0	2.0	3.0	2.0	3.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	18.0	7.0	26.0			
2.0	2.0	2.0	5.0	1.0	5.0	2.0	3.0	2.0	3.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	17.0	7.0	26.0			
2.0	2.0	2.0	5.0	1.0	5.0	1.0	3.0	2.0	3.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	17.0	6.0	26.0			
1.0	2.0	2.0	5.0	1.0	5.0	1.0	4.0	3.0	3.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	16.0	8.0	26.0			
1.0	1.0	2.0	5.0	1.0	5.0	1.0	4.0	4.0	2.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	15.0	9.0	25.0			
1.0	1.0	2.0	5.0	1.0	5.0	1.0	4.0	4.0	2.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	15.0	9.0	25.0			
1.0	1.0	4.0	5.0	1.0	5.0	1.0	4.0	4.0	2.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	17.0	9.0	25.0			
1.0	1.0	4.0	5.0	1.0	5.0	1.0	4.0	4.0	2.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	17.0	9.0	25.0			
1.0	1.0	4.0	5.0	1.0	5.0	1.0	4.0	4.0	2.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	17.0	9.0	25.0			
1.0	1.0	4.0	5.0	1.0	5.0	1.0	4.0	4.0	2.0	1.0	5.0
	1.0	5.0	1.0	5.0	5.0	17.0	9.0	25.0			

PUSAT PERPUSTAKAAN

Lampiran 3 Data Hasil Kuisisioner

Karakteristik responden berdasarkan Usia

a. Jenis kelamin

usia * jenis kelamin Crosstabulation

			jenis kelamin		Total
			perempuan	laki-laki	
usia <20	Count	3	5	8	
	% within usia	37.5%	62.5%	100.0%	
21-31	Count	13	5	18	
	% within usia	72.2%	27.8%	100.0%	
31-40	Count	10	12	22	
	% within usia	45.5%	54.5%	100.0%	
41-50	Count	12	8	20	
	% within usia	60.0%	40.0%	100.0%	
>50	Count	0	13	13	
	% within usia	.0%	100.0%	100.0%	
Total	Count	38	43	81	
	% within usia	46.9%	53.1%	100.0%	

b. Pendidikan

usia * pendidikan Crosstabulation

			Pendidikan					Total
			SLTP	SMU	D1	D3	S1	
usia <20	Count	2	6	0	0	0	8	
	% within usia	25.0%	75.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%	
21-31	Count	6	7	0	0	5	18	
	% within usia	33.3%	38.9%	.0%	.0%	27.8%	100.0%	
31-40	Count	0	10	8	2	2	22	
	% within usia	.0%	45.5%	36.4%	9.1%	9.1%	100.0%	
41-50	Count	4	10	2	2	2	20	

	% within usia	20.0%	50.0%	10.0%	10.0%	10.0%	100.0%
>50	Count	6	7	0	0	0	13
	% within usia	46.2%	53.8%	.0%	.0%	.0%	100.0%
Total	Count	18	40	10	4	9	81
	% within usia	22.2%	49.4%	12.3%	4.9%	11.1%	100.0%

c. Lama bekerja

usia * lama bekerja Crosstabulation

		lama bekerja			Total	
		1-2	3-5	>5		
usia	<20	Count	2	0	6	8
		% within usia	25.0%	.0%	75.0%	100.0%
	21-31	Count	6	0	12	18
		% within usia	33.3%	.0%	66.7%	100.0%
	31-40	Count	6	1	15	22
		% within usia	27.3%	4.5%	68.2%	100.0%
	41-50	Count	2	18	0	20
		% within usia	10.0%	90.0%	.0%	100.0%
	>50	Count	0	13	0	13
		% within usia	.0%	100.0%	.0%	100.0%
Total		Count	16	32	33	81
		% within usia	19.8%	39.5%	40.7%	100.0%

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

a. Konflik Konstruktif (X1)

Correlations		
		x1
x1.1	Pearson Correlation	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
x1.2	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
x1.3	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
x1.4	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
x1.5	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
x1.6	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Konflik Destruktif

Correlations		
		x2
x2.1	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
x2.2	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
x2.3	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Kinerja Karyawan

Correlations		Y
y1	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
y2	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
y3	Pearson Correlation	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
y4	Pearson Correlation	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
y5	Pearson Correlation	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
y6	Pearson Correlation	.340**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81
y7	Pearson Correlation	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
y8	Pearson Correlation	.441**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Uji Reabilitas

a. konflik konstruktif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	6

b. konflik destruktif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	3

c. kinerja karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	8

Uji asumsi klasik

a) Uji multikolonieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5.424	2.348		-2.310	.024		
	x1.1	1.634	.428	.664	3.819	.000	.081	12.377
	x1.2	1.550	.489	.534	3.170	.002	.086	11.619
	x1.3	.525	.370	.149	1.421	.159	.223	4.490
	x1.4	.070	.278	.029	.253	.801	.189	5.278
	x1.5	.504	.602	.196	.837	.405	.045	22.353
	x1.6	4.867	.372	1.732	13.088	.000	.139	7.176

a. Dependent Variable: y

b) Uji autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.905 ^a	.819	.805	1.50796	1.880

a. Predictors: (Constant), x1.6, x1.2, x1.3, x1.4, x1.1, x1.5

b. Dependent Variable: y

c) Uji heteroskedastisitas

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	Abs_Res
Spearman's rho	x1.1							
	Correlation Coefficient	1.000	.916**	.878**	-.935**	.934**	-.946**	.408**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81
x1.2	Correlation Coefficient	.916**	1.000	.856**	-.904**	.966**	-.944**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81
x1.3	Correlation Coefficient	.878**	.856**	1.000	-.897**	.886**	-.900**	.169
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.130
	N	81	81	81	81	81	81	81
x1.4	Correlation Coefficient	-.935**	-.904**	-.897**	1.000	-.924**	.945**	-.307**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.005
	N	81	81	81	81	81	81	81
x1.5	Correlation Coefficient	.934**	.966**	.886**	-.924**	1.000	-.941**	.351**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.001
	N	81	81	81	81	81	81	81
x1.6	Correlation Coefficient	-.946**	-.944**	-.900**	.945**	-.941**	1.000	-.333**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.002
	N	81	81	81	81	81	81	81
Abs_Res	Correlation Coefficient	.408**	.386**	.169	-.307**	.351**	-.333**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.130	.005	.001	.002	.
	N	81	81	81	81	81	81	81

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

d) Uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.45030691
Most Extreme Differences	Absolute	.105
	Positive	.065
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		.948
Asymp. Sig. (2-tailed)		.330

a. Test distribution is Normal.

Analisis regresi linier berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	2.071			2.889	
	x2	1.245	.145	.724	8.573	.000	.820	1.220
	x1	.793	.104	.647	7.664	.000	.820	1.220

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.544	.533	2.33217

a. Predictors: (Constant), x2, x1

Uji F (simultan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	507.116	2	253.558	46.618	.000 ^a
	Residual	424.242	78	5.439		
	Total	931.358	80			

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Uji t (parsial)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2.071	2.889		.717	.476			
x1	.793	.104	.647	7.664	.000	.340	.655	.586
x2	1.245	.145	.724	8.573	.000	.449	.697	.655

a. Dependent Variable: y

Uji dominan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2.071	2.889		.717	.476			
x1	.793	.104	.647	7.664	.000	.340	.655	.586
x2	1.245	.145	.724	8.573	.000	.449	.697	.655

a. Dependent Variable: y

Lampiran 4 Biodata Peneliti**BIODATA PENELITI**

Nama Lengkap : JISMULLATIF
 Tempat, Tanggal Lahir : Sumenep, 14 februari 1994
 Alamat Asal : Jl. Tonggal Jaya lenteng
 sumenep
 Alamat di Malang : Jl. Raya Candi VI, No 14

Lowokwaru

Jenis Kelamin : Laki-laki
 Status : Belum Kawin
 Agama : Islam
 Nomer Telepon : 082316289669
 Email : jismul.latif@gmail.com/jismul_latif@yahoo.com

RIWAYAT PENDIDIKAN**Pendidikan Formal**

1. (2001) TK Daramista II Lenteng, Sumenep
2. (2006) Lulus SDN II Lenteng, Sumenep
3. (2009) Lulus MTS 1 Annuqayah, Guluk-guluk, Sumenep
4. (2012) Lulus MA Tahfidz Annuqayah, Guluk-guluk, Sumenep

Pendidikan non formal

1. (2013) Pendidikan tambahan Bahasa arab, di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. (2014) pengembangan Bahasa inggris ELC di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. (2015) pelatihan pemrograman spss, di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman organisasi

1. (2013) Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJM) sebagai CO. *relation&networking*
2. (2013) Organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Rayon Ekonomi Moch.Hatta sebagai sekretaris divisi gerakan
3. (2013) Keluarga Besar Mahasiswa Bidikmisi UIN Malang sebagai anggota
4. (2013) Forum Komunikasi Mahasiswa Sumenep (FKMS) sebagai anggota

Pengalaman kerja

Periode 22 juni 2015 s/d 15 agustus 2015, Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sidoarjo

Keahlian lain

Keahlian komputer: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Powerpoint, instalasi computer.