

SKRIPSI
PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT.TASPEN (PERSERO)
KANTOR CABANG MAKASSAR

ASHARIANTO S
1057 20 443 713

Untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar sarjana
Ekonomi pada Jurusan Manajemen

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2017

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul Penelitian : PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT.TASPEN
(PERSERO) KANTOR CABANG MAKASSAR**

Nama Mahasiswa : ASHARIANTO S

NIM : 105720443713

Jurusan : MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS

Perguruan tinggi : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Makassar, 25 Juni 2017

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Moh.Aris Pasigai SE.MM

Muh.Nur Rasvid SE.MM

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Jurusan Manajemen

Ismail Rasulong SE.,MM

NBM : 903078

Moh.Aris Pasigai SE.MM

NBM : 1093485

MOTTO

- *Hai orang yang beriman, jadikanlah sabar dan sholatmu sebagai pondongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang sabar" (Al-Baqarah: 153)*
- *Hai calon entrepreneurs, jauh beruntung orang yang gagal dibanding orang tak mencoba (penulis).*

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk:

- Ibu saya yang tercinta Ibu Jawiah (Almh)
- Ayah saya, sang pelopor dan pemberi motivasi Ayahanda Abd.Syamad
- Tante saya, Ibu Mardina,Spd yang senantiasa memberi bantuan, doa dan motivasi
- Dosen pembimbing
- Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
- Universitas Muhammadiyah Makassar

Karya ini kubingkiskan untuk:

- Adik perempuan saya Hirdah Afrianti Syamad
- Bapak Muh. Iqbal Alwani
- Sahabat-sahabat Manajemen 08-13
- Sahabat-sahabat manajemen angkatan 2013
- Sahabat-sahabat Café Muflih
- Keluarga-keluargaku yang tercinta.

KATA PENGANTAR



Assalamu alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (persero) kantor cabang Makassar”. Tak lupa pula penulis haturkan salam dan shalawat kepada Nabi junjungan kita, pemberi rahmat bagi alam semesta yaitu Baginda Rasulullah Muhammad SAW sang revolusioner sejati yang telah membawa kita keluar dari alam gelap gulita menuju ke alam yang terang benderang seperti saat ini. Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana Strata 1 (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dalam proses penulisan sampai dengan terselesaikannya skripsi ini, tentunya banyak sekali pihak yang berkontribusi didalamnya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak tersebut, diantaranya:

1. Bapak Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE.,MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar

2. Bapak Ismail Rasulong, SE.,MM Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis beserta staf tata usaha Universitas Muhammadiyah Makassar
3. Bapak Moh. Aris Pasigai, SE.,MM Ketua Jurusan Manajemen dan seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
4. Bapak Asri Jaya, SE., MM selaku penasehat akademik penulis.
5. Bapak Aris Pasigai SE.,MM selaku pembimbing I dan Bapak Nur.Rasyid SE.,MM selaku pembimbing II yang dengan senang hati meluangkan waktu dan pikirannya untuk membantu penulis dalam pemeriksaan skripsi ini.
6. Terima kasih kepada Pimpinan PT.Taspen (Persero) kantor cabang Makassar yang bersedia untuk mengizinkan penulis melakukan penelitian.
7. Untuk teman-teman, sahabat Café Muflih, teman Manajemen 08-13, sahabat-sahabat Master Manajemen angkatan 2013, sahabat luar kampus dan semuanya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat, dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan pendidikan.
8. Untuk Ibunda tercinta Jawiah (Almh), Ayahanda Abd.Syamad, adikku tersayang Hirdah Afrianti Syamad, dan untuk Tante saya Ibunda Mardina,Spd yang telah banyak membantu baik secara moril maupun materil serta segala dukungan, motivasi dan tak pernah putus dalam mendoakan sehingga dapat menyelesaikan pendidikan.

9. Untuk keluarga lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang selalu mendoakan dan memberikan semangat, dukungan buat penulis dalam menyelesaikan pendidikan.

Makassar, 25 juni 2017

Ashariato S

ABSTRAK

Asharianto Syamad, Stambuk 10720443713. **Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar**, dibimbing oleh Moh. Aris Pasigai dan Muh Nur Rasyid.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar”

Metode analisis yang digunakan ialah regresi linear sederhana dan pengolahan data primer menggunakan program SPSS (Statistical Product and Service Solutions) V. 20,0. Analisis data yang digunakan melalui analisis data kuantitatif kualitatif. Data dikumpulkan melalui obserasi, dokumentasi dan kuesioner

Hasil penelitian diperoleh $Y = 23,173 + 0,461X$, Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai a dan b positif. Ini menunjukkan bahwa manajemen konflik sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan dengan berdasarkan uji t yang telah dilakukan (terlampir) diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t table ($3,682 > 2,032$) sehingga hipotesis dapat diterima.

Kata kunci = Kinerja Karyawan, Manajemen konflik

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| | |
| MOTTO | iv |
| PERSEMBAHAN..... | v |
| KATA PENGANTAR..... | vi |
| ABSTRAK | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 5 |
| C. Tujuan Penelitian | 6 |
| D. Manfaat Penelitian..... | 6 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 7 |
| A. Manajemen Kinerja | 7 |
| 1. Pengertian Manajemen Kinerja | 7 |
| 2. Pengertian Kinerja | 10 |
| 3. Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja | 16 |
| B. Manajemen Konflik | 17 |
| 1. Pengertian Manajemen Konflik..... | 17 |
| 2. Jenis-jenis Konflik..... | 18 |
| 3. Indikator Manajemen Konflik | 20 |
| 4. Pendekatan Konflik | 22 |
| 5. Pengaruh Konflik..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| C. Penelitian Terdahulu..... | 30 |
| D. Kerangka Berfikir..... | 32 |
| E. Hipotesis | 33 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 34 |
| A. Lokasi dan Waktu Penelitian..... | 34 |
| B. Populasi dan Sampel..... | 34 |
| C. Metode Pengumpulan Data | 35 |
| D. Jenis dan Sumber Data | 36 |
| E. Variabel dan Defenisi Operasional Variabel | 37 |
| F. Metode Analisis..... | 39 |
| G. Instrumen Penelitian..... | 40 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 42 |
| A. Hasil Penelitian..... | 42 |
| 1. Gambaran Umum Perusahaan | 42 |
| 2. Struktur Organisasi dan uraian kerja PT.TASPEN (PERSERO) Cabang Utama Makassar | 45 |
| 3. Program Taspen..... | 52 |
| B. Analisis Data dan Pembahasan..... | 59 |
| 1. Analisis Data | 59 |
| 2. Pembahasan | 63 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 66 |
| A. Kesimpulan..... | 66 |
| B. Saran..... | 67 |
| DAFTAR PUSTAKA | 68 |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----------|
| Table 1. Instrument skala likert | 40 |
| Table 2. Kisi-kisi Instrument | 41 |
| Tabel 3. Model summary | 61 |
| Tabel 4. Uji t | 61 |
| Tabel 5. Uji F | 62 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----------|
| Gambar 1. Kerangka Berpikir | 32 |
| Gambar 2. Struktur Organisasi..... | 47 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Setiap perusahaan sangatlah membutuhkan sumber daya manusia yang berkinerja baik, kompetitif dan produktifitas yang optimal agar mencapai tujuannya. Sikap dan tindakan sumber daya manusia setiap hari merupakan gambaran kinerjanya dan dapat mempengaruhi produktifitas perusahaan keseluruhan. Jadi sangatlah penting bagi perusahaan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keberadaan konflik dalam suatu perusahaan akan selalu ada dan 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. (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 di jalankan.

Masalah-masalah yang di hadapi organisasi pada umumnya juga jadi pada organisasi sosial, organisasi pendidikan dan organisasi yang beroreantasi pada laba. Jika dalam sistem pendidikan manajemen, pendidikan merupakan salah satu masalah pokok yang menimbulkan krisis dalam dunia pendidikan dewasa ini, dikarenakan ketiadaan tenaga-tenaga administrator pendidikan yang professional (Wahyudi, 2006:4).

Demikian pula dalam manajemen perusahaan diperlukan tenaga kerja yang mampu menangani berbagai masalah yang timbul. Pernyataan ini mengarah pada tindakan yang efektif dan efisien yang akan diambil oleh seseorang pemimpin untuk menyelesaikan konflik yang disebut dengan manajemen konflik.

Wirawan (2010:129) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. 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.

PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar yang memiliki struktur organisasi di mana di dalamnya terjadi rotasi jabatan baik dalam lingkungan antar seksi/bidang atau masih dalam satu seksi/bidang itu sendiri. Terjadi mutasi kerja bagi karyawan yang menginginkan dan mau mengembangkan kualitas dan kuantitas yang dimiliki. Suatu organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan dalam sumberdaya dan perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumberdaya yang banyak. Dalam hal ini terkadang terjadi masalah dalam pekerjaan seperti tingkat pengetahuan setiap karyawan yang berbeda dapat mengakibatkan kesalah pahaman antar karyawan, gaya bahasa dalam komunikasi antar karyawan dan yang lainnya terkadang dapat menimbulkan masalah dan akan berdampak buruk dengan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Suatu perusahaan di butuhkan sumber daya manusia yang memiliki kuantitas dan kualitas kerja karyawan seperti kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta volume kerja yang dihasilkan dalam keadaan normal sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan. Karena setiap perusahaan menginginkan kerapian, ketelitian disetiap kinerja karyawan, begitu juga pada PT. TASPEN (Persero) Kantor

Cabang Makassar yang memang sudah banyak dalam kinerja, karyawan mengedepankan kerapian, ketelitian umum tapi tidak menutup kemungkinan masih ada beberapa terjadi kurang teliti dan salah dalam kinerja sehingga terjadi kesalahan pemahaman yang mengakibatkan konflik antar karyawan. Kerjasama yang baik agar tercapainya suatu visi dan misi tersebut, pemanfaatan waktu kerja juga dibutuhkan seperti datang tepat waktu dan tepat waktu dalam menyelesaikan yang sudah di bebaskan kepada karyawan tersebut sehingga pekerjaan tidak menumpuk.

PT.TASPEN (persero) Kantor Cabang Makassar mempunyai beberapa karyawan yang memiliki kuantitas dan kualitas kerja baik atau lebih dari yang lain. Dalam pemanfaatan waktu juga masih ada beberapa karyawan yang mau memanfaatkan waktu dengan baik, justru inilah yang mengakibatkan bertambahnya pekerjaan karyawan yang lain karena pekerjaan tersebut saling bersangkutan. Dalam kerjasama antar karyawan sudah terjalin baik tetapi terkadang masih terjadi perselisihan karena kualitas, kuantitas, dan gaya bahasa karyawan yang berbeda sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Dalam hal ini dapat menimbulkan masalah dan akan berdampak buruk dengan kinerja karyawan yang bersangkutan. Maka di perlukan pendekatan-pendekatan manajemen konflik seperti melatih pejabat-pejabat kunci untuk mendalami teknik-teknik manajemen konflik agar dapat menangani jika terjadi konflik.

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 PT. TASPEN (persero) Kantor Cabang Makassar 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG MAKASSAR”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka rumusan masalah yang penulis buat ialah “Apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar?.

C. Tujuan Penelitian

Dengan mengadakan penelitian yang penulis lakukan di PT. TASPEN (Persero) kantor cabang Makassar, maka tujuan penelitian yang penulis buat ialah ”Untuk mengetahui apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar”

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai bahan informasi bagi manajemen PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar dalam pengambilan kebijakan.
2. Sebagai bahan informasi dan masukan untuk menambah pengetahuan bagi karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar tentang akibat manajemen konflik berdampak pada kinerja karyawan.
3. Sebagai bahan referensi atau pembandingan bagi peneliti berikutnya yang relevan dengan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Kinerja

1) Pengertian Manajemen Kinerja

Sebuah organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim dan individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajemen pada keseluruhan unit kerjanya, dimana pekerja memegang peranan penting atas keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja dan seluruh organisai.

Wibowo (2016 : 7) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja menfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja dikelola untuk mencapai sukses”.

Berdasarkan definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan proses hubungan antara organisasi dengan seluruh individu

dalam mencapai tujuan bersama saling menguntungkan dan membutuhkan antara satu sama lainya.

Beberapa pengertian manajemen kinerja menurut beberapa ahli (Wibowo, 2016 : 8) antara lain :

- a. Manajemen kinerja adalah ‘salah satu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasaran dan standar’. (Armstrong & Murlis 1994)
- b. Proses manajemen kinerja adalah ‘dengan mana perusahaan mengelola manajemen kinerjanya selaras dengan strategi dan sasaran korporasi dan fungsional. Sasaran dari proses ini adalah mengusahakan system putaran tertutup secara proaktif, dimana strategi korporasi dan fungsional disebabkan pada semua proses, aktivitas, tugas dan personel bisnis dan umpan balik diperoleh melalui system pengukuran kinerja untuk memungkinkan keputusan manajemen yang tepat’ (Bitici carried & McDevitt, 1997).

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan memperhatikan penataan lembaga sehingga terjadi komunikasi yang baik berupa umpan balik dari pimpinan ke bawahan, aspek dalam mencapai visi bersama secara menyeluruh dan terpadu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan spesifik manajemen kinerja menurut Amstrong (Fahmi (2014 : 227) antara lain: pertama mencapai peningkatan yang diraih dalam kinerja organisasi, kedua bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja, ketiga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, keempat meningkatkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja, mencapai potensi penuh bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya Fahmi (2014 : 226) menyatakan bahwa Manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspirasi guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada dalam organisasi tersebut secara maksimal.

Berdasarkan Pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa manajemen kinerja sebagai suatu seni untuk melaksanakan kinerja organisasi yang di dalamnya terdapat kerja sama yang saling menguntungkan antara pimpinan dengan individu serta individu lainnya dalam melaksanakan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Dharma (2013: 25) mengatakan bahwa :

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan

mengelola kinerja sesuai dengan target yang direncanakan, standard dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu poses untuk menentukan terhadap apa yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu, melalui suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi yang saling menguntungkan dalam pencapaian tujuan.

2) Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* digunakan bila seseorang menjalankan suatu tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada.

Ilyas (2002: 66) mengatakan bahwa :

Kinerja sebagai suatu penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan. fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personal di dalam organisasi.

Selanjutnya Fahmi (2013 :2) bahwa kinerja adalah “hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu proide waktu”.

Diskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian penentuan tujuan tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

Aspek ketiga dari definisi kinerja adalah penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian reguler mempunyai peranan penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

Simamora (1999: 415) mengemukakan bahwa “Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan”. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi bagi manajer dan karyawan. Hal ini kerap disebabkan

oleh ketidakpastian-ketidakpastian abiguitas diseputar sistem penilaian kinerja”.

Selanjutnya Gomes (1999: 159) mengemukakan bahwa “Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan resiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut *performance* dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan”.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat dikemukakan bahwa kinerja merupakan proses dan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dengan didasari moral dan etis untuk mencapai tujuan.

Kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh 3 (tiga) faktor utama (Siagian 2002: 40) yaitu: pertama motivasinya, yang dimaksud dengan motivasi adalah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga untuk mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Keberhasilan organisasional itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya, kedua Kemampuan, ada kemampuan yang berupa fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot.

Di lain pihak, ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak menuntut penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak, ketiga Ketepatan penugasan. Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat dan minat para bawahannya. Memang dengan penempatan yang tidak tepat kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah.

Ketiga faktor di atas, merupakan suatu hal yang sangat urgen dalam meningkatkan kinerja seseorang sehingga dengan adanya faktor tersebut, maka produktivitas individu dapat tercapai secara optimal dan berkesinambungan.

Menurut Mangkunegara (2005:9) menyatakan bahwa “kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Lebih lanjut dikatakan bahwa definisi kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Definisi di atas menggambarkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai seorang pegawai yang didasarkan pada kualitas

dan kuantitas yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas dan diukur dalam evaluasi satu tahunan.

Menurut Bambang Kusriyanto “kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”. (Mangkunegara 2005:9).

Dari definisi di atas, penulis berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah keseluruhan prestasi kerja atau hasil kerja yang pernah dicapai dalam kurung waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan sebaik-baiknya (efisien dan efektif) sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dalam melakukan pelayanan diukur dalam jangka waktu 1 (satu) tahun dengan memberikan penilaian terhadap perencanaan sasaran kerja pegawai (SKP) yang menjadi dasar kinerja pegawai.

Sementara dalam Veithzal Rivai dan Ahmad Fawsi Mohd. Basri (2005:14) terdapat pengertian kinerja dari beberapa ahli sebagai berikut:

- a. Stolovitch dan Keeps menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- b. Griffin menyatakan kinerja merupakan salah satu kumpulan total kerja yang ada pada diri pekerja.
- c. Mondy dan Premeaux menyatakan kinerja dipengaruhi oleh tujuan.

- d. Hersey dan Blanchard menyatakan kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- e. Casio menyatakan kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.
- f. Robbins menyatakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$. Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Dari berbagai definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses pencapaian tujuan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang sesuai dengan tanggung jawabnya, yang didasarkan atas kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan ini penulis mengemukakan bahwa kinerja karyawan PT.TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar perlu mendapat perhatian utamanya dalam hal peningkatan kemampuan, motivasi serta kesempatan dalam hal peningkatan pendidikan sehingga pelaksanaan kerja dapat lebih ditingkatkan.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuatu

dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari suatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah proses dan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas profesionalisme dengan didasari moral etis untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai indikator kinerja karyawan dapat dilihat pada tugas yang meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, kerja sama.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

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

- a. 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.

- b. 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.
- c. Faktor Konflik : Konflik merupakan keadaan dimana terjadi perselisihan antar individu maupun antara kelompok dalam berpendapat dan tujuan perusahaan/organisasi.

B. Manajemen Konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

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

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

objek konflik, menggunakan pola pikir dan interaksi yang menghasilkan keluaran konflik dan 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, sedangkan menurut Ade Florent (2010) 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.

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa 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.

2. Jenis-jenis Konflik

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi di sebut konflik interpersonal (Wirawan, 2010:55). Beberapa konflik interpersonal (Ade Florent, 2010):

a) Konflik di Dalam Diri Individu

terjadi apabila seorang individu tidak pasti tentang pekerjaan apa yang diharapkan akan dilakukan olehnya, apabila tuntutan tertentu dari pekerjaan yang ada, berbenturan dengan tuntutan lain, atau apabila sang individu dituntut untuk melaksanakan hal – hal yang melebihi kemampuannya.

b. Konflik Antar Individu di Dalam Organisasi yang Sama

Terjadi karena adanya perbedaan – perbedaan dalam kepribadian. Seringkali konflik – konflik demikian muncul karena tekanan – tekanan yang berkaitan dengan peranan atau dari cara orang mempersonalifikasi konflik antar kelompok – kelompok.

c. Konflik Antar Individu dengan Kelompok

Dianggap hal yang konflik antara individu – individu dan kelompok – kelompok seringkali berhubungan dengan cara para individu menghadapi tekanan – tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka.

d. Konflik Antar Kelompok dengan Organisasi yang Sama

Konflik yang banyak terjadi didalam organisasi – organisasi, karena tiap kelompok dalam organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan yang

berbeda dan antar kelompok sendiri menginginkan segala kepentingan dan tujuannya dapat tercapai dengan baik walaupun harus berbenturan dengan kelompok lainnya.

e. **Konflik Antar Organisasi Dalam Bidang Ekonomi**

Menyebabkan timbulnya pengembangan produk – produk baru, teknologi, dan jasa, harga – harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

3. Indikator Manajemen Konflik

Di bawah ini merupakan beberapa indikator dari manajemen konflik adalah:

1) **Keterbatasan Sumber Daya**

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. Ade Florent (2010) perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar

departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

2) Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. Ade Florent (2010) struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

3) Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai

contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggu perasaan orang yang tidak, 2010:12).

4) Perbedaan Individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan peraaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ade Florent (2010) perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lain-lain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

4. Pendekatan Konflik

Salah satu persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan di dalam organisasi adalah adanya konflik antar anggota atau antar kelompok (Wahyudi, 2006:46). Konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong, karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Wahyudi (2006:47) menegaskan bahwa, jika konflik dikelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu, memperkuat hubungan kerjasama,

meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas.

Wahyudi (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 menghadap konflik yaitu:

1) 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;

- a) Memasukan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.
- b) Merestruksikan organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas-tugas baru

- c) Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami.
 - d) Meningkatkan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya.
 - e) Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.
- 2) 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.

3) 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 menghindari perasaan telah memenangkan tuntutan.

3. Penyerapan

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

Wahyudi (2006:57) 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 juga 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 integrative merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik ialah :

1) Metode dominasi

Berusaha menekan konflik dan bukan menyelesaikannya.

Dengan cara memaksakan, konflik diharapkan reda dengan sendirinya.

Ada empat cara yang dapat ditempuh melalui metode dominasi:

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

2) Kompromis

Penyelesaian konflik dengan jalan menghimbau pihak yang terlibat konflik untuk mengorbankan tujuan masing-masing kelompok guna mencapai sasaran yang lebih penting bagi kelangsungan organisasi.

Penyelesaian konflik dengan metode kompromis dapat dilakukan dengan cara:

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

3) Pemecahan Problem Integratif

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

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

5. Pengaruh Konflik

1). Pengaruh Positif Terjadinya Konflik

Konflik dapat menimbulkan dampak atau pengaruh positif jika konflik tersebut dimanajemen dengan baik. Ade Florents (2010) 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 Terjadinya Konflik

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.

C. Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan :

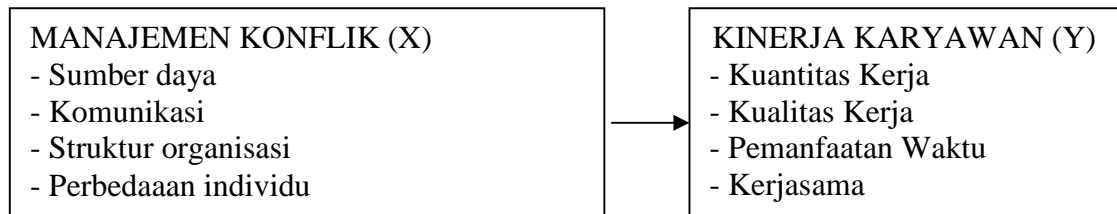
- 1) Sofi Wulandari Istomo (2013).“Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT.TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG YOGYAKARTA”. Persamaan dalam penelitian ini adalah mengkaji variabel manajemen konflik dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah penelitian

Sofi Wulandari meneliti pada PT. Taspen (Persero) di kantor cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian ini pada PT. Taspen (Persero) di kantor cabang Makassar.

- 2) Didit Raditya (2012).”Analisis pengaruh manajemen konflik dan kepuasan kerja pada direktorat perkebunan kementerian pertanian RI”. Persamaan dalam penelitian ini adalah mengkaji variabel (X) manajemen konflik. perbedaannya adalah, penelitian Didit Raditya mengkaji variabel Y (kepuasan kerja) sedangkan penelitian ini mengkaji variabel (Y) kinerja karyawan.
- 3) Sekar Pratiwi Utami (2013).”Pengaruh manajemen konflik terhadap produktivitas kerja karyawan di Baitul Maal Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia”. Persamaan dalam penelitian ini adalah mengkaji variabel (X) manajemen konflik. perbedaannya adalah, penelitian Sekar Pratiwi Utami mengkaji variabel Y (produktivitas kerja) sedangkan penelitian ini mengkaji variabel (Y) kinerja karyawan.
- 4) Ria Puspita Sari (2015).” Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan Jambuluwuk Malioboro Boutique Hotel Yogyakarta” Persamaan dalam penelitian ini adalah mengkaji pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya adalah, penelitian Ria Puspita Sari memiliki 2 variabel X di mana X1 adalah stres kerja dan X2 manajemen konflik sedangkan pada penelitian ini hanya memiliki satu variabel X yaitu manajemen konflik.

D. Kerangka Berfikir

Berikut merupakan kerangka berfikir yang akan menjadi dasar terhadap pemikiran penelitian ini. Di mana dapat diperoleh gambaran keterkaitan antara manajemen konflik dengan kinerja karyawan. secara skematis kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar.1 kerangka berfikir

Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan keterkaitan antara manajemen konflik dengan kinerja karyawan. Karena dua variabel ini melibatkan karyawan yang mana telah diketahui bahwa karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Karena dalam suatu perusahaan karyawan merupakan aset yang sangat penting untuk berperan menjadi perencana dan pelaku dari setiap aktivitas perusahaan. Untuk itu karyawan perlu di perhatikan keberadaanya supaya dapat didayagunakan secara optimal yang memiliki komitmen tinggi serta produktivitas yang tinggi. Namun karena begitu banyak perbedaan antara manusia (karyawan), terkadang dalam mencapai tujuan perusahaan terdapat benturan/masalah antara individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok yang disebut dengan konflik. Konflik dalam suatu perusahaan dapat menimbulkan hal positif jika konflik tadi

kelola dengan baik. Namun bisa juga berdampak negatif bagi perusahaan jika konflik hanya dibiarkan saja tanpa ada jalan keluar.

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Karena tinggi rendahnya kinerja karyawan akan mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Karena itu setiap perusahaan harus tahu inti dari masalah kinerja dan benar-benar dipahami sebagai dasar suatu variabel yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan.

E. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang penulis lakukan bertempat di PT.TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG MAKASSAR Jalan Botolempangan No.27 Makassar, yang di mana penelitian tersebut dilakukan selama 3 bulan mulai bulan Maret s/d bulan Mei 2017

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini diambil dari seluruh jumlah karyawan sebanyak 57 orang . Adapun Teknik sampling yang di gunakan ialah “Simple Random Sampling” yaitu pengambilan sampel secara acak sederhana , dimana teknik sampel ini diambil sedemikian rupa sehingga tiap unit penelitian atau satuan elemen dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Dalam teknik pengambilan sampel yang penulis buat, diambil 36 sampel acak dari 57 jumlah populasi / karyawan berdasarkan rumus slovin

$$n = N / (1 + N.(e)^2)$$

keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Total Populasi

e = Batas Toleransi Error

perhitungan jumlah sampel

$$n = 57 / (1 + 57 \cdot (10\%)^2)$$

$$n = 57 / (1 + 57 \cdot (0,1)^2)$$

$$n = 57 / (1 + 57 \cdot (0,01))$$

$$n = 57 / (1 + 0,57)$$

$$n = 57 / 1,57$$

$$n = 36,3 \Rightarrow \text{dibulatkan menjadi 36 orang.}$$

C. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang penulis lakukan ialah melalui metode :

a) Observasi

Dilaksanakan dengan melakukan pengamatan terhadap kondisi riil yang ada pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar.

b) Kuesioner

Merupakan daftar pertanyaan atau pernyataan mengumpulkan data dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Kuisisioner atau angket ini diberikan ke pada karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar. Data yang diperoleh dari kuisisioner atau angket ini yaitu yang berhubungan dengan kinerja karyawan dan manajemen konflik.

c) Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data-data sekunder yang ada pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar.

D. Jenis dan Sumber Data.

1. Jenis data yang penulis pakai ialah :

- a. Data kuantitatif yaitu jenis data yang berupa informasi yang dinyatakan dalam bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan seperti jumlah karyawan.
- b. Data kualitatif yaitu data yang di peroleh tidak dalam bentuk angka tetapi berupa kalimat atau gambaran umum perusahaan, sejarah singkat perusahaan, maupun berupa informasi-informasi lisan yang menyangkut kebijakan yang di keluarkan oleh pihak perusahaan.

2. Sumber data yang penulis pakai ialah

a. Data primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu : (1) observasi (2) kuesioner (3) dokumentasi.

b. Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

E. Variabel dan Defenisi operasional variabel

Variabel merupakan segala sesuatu yang menjadi objek penelitian yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.

Supaya dapat dipahami dan mendapat gambaran yang jelas dalam penelitian ini, maka dijelaskan definisi variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat yaitu kinerja. Kinerja merupakan hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai

dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dalam suatu perusahaan/organisasi. Dengan indikator kinerja:

- a. Kuantitas kerja.
- b. Kualitas kerja.
- c. Kerjasama.
- d. Hasil kerja.

2. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau adanya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas yaitu manajemen konflik. 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. Dengan indikator konflik :

- c. Sumberdaya.
- d. Komunikasi.
- e. Struktur organisasi.
- f. Perbedaan individu.

F. Metode Analisis

Metode analisis yang di gunakan ialah “regresi linear sederhana” dan untuk pengolahan data primer menggunakan program SPSS (Statistical Product and Service Solutions) V. 20,0

Dalam penelitian ini metode analisis regresi sederhana yang digunakan oleh penulis untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y) dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2011):

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstansta

b = Koefisien regresi

X = Manajemen Konflik

Nilai-nilai a dan b dapat dihitung dengan menggunakan Rumus dibawah ini :

$$b = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$.$$

Di mana jumlah n = jumlah data sampel.

G. Instrument penelitian

Ade Florent (2010) pengukuran variabel bebas dan terikat menggunakan skala likert. Skala likert merupakan suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset survei. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan sebagai titiktolak untuk menyusun item-item instrumen dengan menghadapkan responden pada pernyataan, kemudian memberikan jawaban atas pernyataan yang diajukan. Skala likert menggunakan lima tingkatan jawaban yang dapat berbentuk sebagai berikut :

Table 1. Instrument skala likert

| Instrumen Skala Likert No | Pertanyaan | Skor |
|---------------------------|---------------------------|------|
| 1 | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| 2 | Setuju (S) | 4 |
| 3 | Netral (N) | 3 |
| 4 | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

Sumber : Sugiyono (2011:93)

Table 2. Kisi-kisi Instrument Manajemen Konflik dan Kinerja Karyawan

| Variabel | Devinisi Variabel | Indikator | No. Item Kuisisioner | Skala |
|----------------------------|---|-----------------------------|-------------------------|--------|
| Manajemen Konflik (X) | merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan Wirawan (2010:129) | 1. Keterbatasan Sumber Daya | 1 dan 2 | Likert |
| | | 2. Struktur Oranisasi | 6 dan 10 | Likert |
| | | 3. Komunikasi | 3, 4, dan 5 | Likert |
| | | 4. Perbedaan Individu | 7, 8, dan 9 | Likert |
| Kinerja Karyawan (Y) | Hasil kualitas maupun kuantitas dari suatu proses seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya Mangkunegara (2005:9) | 1. Kuantitas Kerja | 1 dan 10 | Likert |
| | | 2. Kualitas Kerja | 5 dan 7 | Likert |
| | | 3.Pemanfaatan Waktu | 2, 4, dan 8 | Likert |
| | | 4. Kerjasama | 3, 6 dan 9 | Likert |

Sumber : Diolah oleh Penulis (2017)

Dalam penelitian ini menggunakan instrumen dalam bentuk *checklist* yang diperoleh dari tanggapan responden yang bersangkutan. Instrument sendiri merupakan semua alat bantu untuk melakukan sesuatu. Sedangkan penelitian merupakan kegiatan pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data secara sistematis dan objektif. Instrument penelitian adalah semua alat bantu yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menyimpan data secara sistematis dan objektif dengan tujuan untuk memecahkan suatu masalah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah singkat berdirinya PT. Taspen (Persero)

PT. TASPEN (Persero) didirikan pada tanggal 17 April 1963 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.15 / 1963. Kemudian status hukum PT. TASPEN disesuaikan menjadi Perum TASPEN berdasarkan keputusan Menteri Keuangan No. 794 / IV / 11 / 1970 tanggal 18 November 1970. Selanjutnya dengan PP No. 26 / 1981 Perum TASPEN diubah bentuknya menjadi PT TASPEN (Persero) Sebagai lembaga bisnis dengan mengelola dana yang dipercayakan kepadanya dalam berbagai bentuk investasi guna membiayai roda opersinya sekaligus untuk mengamankan dana tersebut bagi kepentingan pembayaran pensiun dan tabungan hari tua PNS. Dewasa ini, PT. TASPEN mempunyai komitmen yang selalu meningkatkan Profesionalisme dibidang Asuransi, Pelayanan, Investasi, Pengelolaan Keuangan, Investasi serta pengelolaan Teknologi Informasi.

Adapun tujuan pendiri PT TASPEN adalah untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri, khusus pada saat mencapai usia pensiun. Sejak tahun 1987, PT. TASPEN diberikan kepercayaan untuk menyelenggarakan program pensiun kepada PNS. Selain kepada PNS, PT. TASPEN juga melakukan pembayaran pensiun bagi penerima Pensiun Pejabat Negara, penerima tunjangan

Perintis Kemerdekaan, penerima Tunjangan Veteran, penerima Uang Tunggu dan penerima pensiun Anggota TNI / POLRI.

b. Arti Logo PT. TASPEN (Persero)



- 1) Bunga dengan 5 (Lima) helai daun bunga melambangkan Pegawai Negeri Peserta PT TASPEN ; Suami, Isteri, dan 3 (Tiga) orang anak.
- 2) Lingkungan putih yang makin mengembang pada bunga, melambangkan perkembangan yang maju pesat dari arah tujuan PT. TASPEN.
- 3) Lingkaran hitam, melambangkan Persatuan Wawasan Nusantara.
- 4) Warna biru, melambangkan ketentraman, damai, tenang.

c. Visi dan Misi PT. TASPEN (Persero)

Sejalan dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri, maka Visi PT. TASPEN (Persero) adalah : “ Menjadi pengelola Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT) serta jaminan sosial lainnya yang terpercaya.”

Sedangkan Misi PT TASPEN (Persero) adalah :

“Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholder lainnya secara profesional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi “.

Didasarkan pada Nilai-nilai:

1. Integritas
2. Profesional
3. Inovatif
4. Kompetitif
5. Tumbuh

Dengan Visi, Misi serta Nilai - nilai tersebut maka PT TASPEN (Persero) kedepan memiliki ciri – ciri sebagai berikut :

- a. TASPEN pengelola Dana Pensiun dan THT
- b. TASPEN Berkelas Dunia
- c. TASPEN yang Bersih, Sehat dan Benar
- d. TASPEN yang Tepat
- e. TASPEN yang Peduli
- f. TASPEN yang amanah
- g. TASPEN yang KORPRI

d. Dasar Hukum

- 1) Peraturan Pemerintah No.9 tahun 1963 dan Peraturan Pemerintah No.10 tahun 1963, yang kedua-duanya berlaku surut sejak tanggal 1 Juli 1961.
- 2) Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1981 tanggal 30 Juli 1981 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri (PERUM TASPEN) menjadi Perusahaan Perseroan PT. TASPEN (Persero).

2. Struktur Organisasi dan uraian kerja PT.TASPEN (PERSERO) Cabang Utama Makassar.

a. Struktur Organisasi

Organisasi adalah bentuk antara dua orang atau lebih yang melakukan kerjasama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan. Mengenai penentuan struktur organisasi sangat berguna bagi seluruh karyawan agar mereka mengetahui wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang diberikan secara jelas dan tegas.

Adapun yang dimaksud dengan wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu yang juga merupakan fungsi jabatan manajerial. Secara garis besar struktur organisasi PT. Taspen (Persero) dapat dilihat pada skema yang terlampir. Dalam struktur organisasi tersebut nampak bahwa Unsur Pimpinan adalah Pemimpin, unsur

pembantu Pimpinan adalah Bidang Keuangan, Bidang Pelayanan, serta Bidang Personalia dan Umum.

Struktur organisasi yang dipakai oleh PT. Taspen (Persero) adalah organisasi dalam bentuk lini yang merupakan organisasi sederhana, dalam organisasi bentuk lini ini seluruh kegiatan perusahaan dipantau oleh Pimpinan Perusahaan. Semua bawahan memberikan laporan kepada atasannya mengenai tugas serta hambatan yang dialami selama melaksanakan tugasnya. Pimpinan perusahaan dengan segala kebijakan selalu mengajak setiap bawahan untuk mendiskusikan dan memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian diharapkan tercipta pada setiap personel rasa memiliki dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan

Adapun struktur organisasi PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Utama Makassar adalah sebagai berikut:

b. Uraian Tugas dan Fungsi Setiap Devisi

Pembagian Jabatan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Makassar mempunyai tugas dan tanggung jawab masing-masing.

1) Kepala Cabang Utama

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- Memimpin Kantor Cabang Utama untuk mencapai tujuan dan sasaran sesuai garis kebijakan Direksi.
- Merencanakan dan mengendalikan kegiatan Kantor Cabang Utama dan mengkoordinasikan kegiatan Kantor Wilayah Cabang dalam wilayah kerjanya.

2) Wakil Kepala Cabang Utama

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

Melaksanakan tugas-tugas dalam Bidang Pelayanan, Personalia dan Umum, Keuangan dan pengawasan, Sistem Informasi yang didelegasikan oleh Kepala Kantor Cabang Utama.

3) Kepala Bidang Keuangan

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a. Membantu Wakil Kepala Cabang Utama serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan Bidang Keuangan.
- b. Merencanakan dan mengendalikan anggaran Kantor Cabang
- c. Menyelenggarakan kegiatan Perbendaharaan Kantor Cabang.

3) Kepala Bidang Pelayanan

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Wakil Kepala Cabang Utama serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan Bidang Pelayanan.
- b) Merencanakan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan pelayanan pemasaran.
- c) Mengkoordinasikan kegiatan pengumpulan, pengolahan dan penyajian data serta program Taspen.
- d) Melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, memverifikasi dan melaporkan kepada Manajemen Kantor Cabang.

4) Kepala Bidang Personalia dan Umum

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a). Membantu Wakil Kepala Cabang Utama serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan Bidang Personalia dan Umum.
- b). Mengkoordinasikan kegiatan Bidang Personalia dan Umum.
- c). Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pengadaan barang dan jasa serta pendistribusiannya ke unit – unit kerja di lingkungan Kantor Cabang sesuai kebutuhan.
- d). Menyetujui daftar gaji, dan kompensasi lainnya serta penyelesaian kewajiban pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5) Kepala Bidang Sistem Informasi

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Kepala Kantor Cabang Utama serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan Sistem Informasi.
- b) Mengatur penggunaan, pengoperasian serta pemeliharaan komputer dan kelengkapannya.

6) Kepala Seksi Keuangan

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Kepala Bidang Keuangan serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan Seksi Keuangan.
- b) Menerima dan melaksanakan pembayaran atas perintah Kepala Bidang Keuangan.
- c) Menyimpan uang dan surat-surat berharga
- d) Melakukan penagihan premi kantor cabang

7) Kepala Seksi Administrasi Keuangan

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Kepala Bidang Keuangan serta bertanggung jawab atas seluruh pelaksanaan kegiatan Seksi Administrasi Keuangan.
- b) Melakukan dan mengendalikan anggaran Kantor Cabang
- c) Menyiapkan Laporan Keuangan dan laporan Manajemen Keuangan Kantor Cabang

- d) Melakukan Rekonsiliasi Bank dan pengecekan terhadap catatan pembukuan program taspen.

8) Kepala Seksi Penetapan Klim

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Kepala Bidang Pelayanan serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan Seksi Penetapan Klim.
- b) Mengesahkan kebenaran pengajuan klim manfaat program Taspen
Menetapkan besarnya klim manfaat program Taspen
- c) Melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, memverifikasi dan melaporkan kepada manajemen perusahaan

9) Kepala Seksi Data dan Pemasaran

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Kepala Bidang Keuangan serta bertanggung jawab atas pelaksanaan seluruh kegiatan Seksi Data dan Pemasaran
- b) Mengkoordinasikan kegiatan Pengadministrasian dan pemeliharaan data serta program Taspen
- c) Menetapkan besarnya tagihan Premi peserta program Taspen

10) Kepala Seksi Personalia

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Kepala Bidang Personalia dan Umum serta bertanggung jawab atas seluruh pelaksanaan kegiatan Personalia

- b) Menyiapkan data untuk menyelenggarakan Administrasi Personalialia serta menetapkan pemberian fasilitas bagi karyawan dan keluarganya.
- c) Menyimpan, memelihara keakuran serta kerahasiaan data atau dosir karyawan
- d) Menyusun daftar gaji dan kompensasi lainnya serta pajak penghasilan

11) Kepala Seksi Umum

Memiliki tugas pokok sebagai berikut :

- a) Membantu Kepala Bidang Personalialia dan umum serta bertanggung jawab atas seluruh pelaksanaan kegiatan Seksi Umum
- b) Menyelenggarakan kegiatan Kesekretariatan, Kehumasan dan Kearsipan
- c) Mengkoordinir pemeliharaan, perawatan dan perbaikan atas asset perusahaan termasuk pengamanan atas semua dokumen milik perusahaan.

3. Program Taspen

1). Program Tabungan Hari Tua

Tujuan

Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil dan Keluarganya dengan memberikan jaminan keuangan bagi peserta pada waktu mencapai

usia pensiun atau bagi ahli warisnya (suami / istri / orang tua) pada waktu peserta meninggal dunia sebelum usia pensiun (peserta meninggal dunia dimasa aktif bekerja).

2) **Peserta**

Peserta Program Tabungan Hari Tua terdiri dari :

- a) Pegawai Negeri Sipil (tidak termasuk Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen HANKAM & POLRI).
- b) Pejabat Negara.
- c) Pegawai Badan Usaha Milik Negara ex IBW / ICW

3) **Masa Kepesertaan**

Kepesertaan Program Tabungan Hari Tua (THT) dimulai sejak yang bersangkutan diangkat sebagai Calon Pegawai / Pejabat Negara s/d saat berhenti sebagai Pegawai / Pejabat Negara dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Pengangkatan menjadi PNS sebelum 1 Juli 1961, masa kepesertaan dihitung sejak 1 Juli 1961.
- b) Pengangkatan PNS Daerah Propinsi Irian Jaya sebelum 1 Januari 1971, masa kepesertaan dihitung sejak 1 Januari 1971.
- c) Pengangkatan PNS Daerah Propinsi Timor Timur sebelum 1 April 1979, masa kepesertaan dihitung sejak 1 April 1979.

4) **Kewajiban Peserta / Instansi**

- a) Membayar iuran sebesar 3.25 % dari penghasilan pegawai setiap bulan.
- b) Memberikan keterangan mengenai data diri dan keluarga.

- c) Melaporkan perubahan data penghasilan data diri dan data keluarga.
- d) Yang dimaksud penghasilan sebagaimana dimaksud dalam Keppres No. 8 / 1977 adalah Gaji Pokok + Tunjangan Istri + Tunjangan Anak.

5) Hak Peserta

- a) Tabungan Hari Tua (THT), diberikan dalam hal peserta berhenti karena:
 - Pensiun
 - Meninggal pada masa aktif
 - Sebab-sebab lain (bukan karena pensiun atau meninggal dunia)
- b) Asuransi Kematian, diberikan dalam hal terjadi kematian atas diri
 - Peserta (baik semasa aktif maupun setelah pensiun)
 - Istri / Suami dan anak-anak peserta
 - Istri / Suami dan Pejabat Negara yang masih aktif
- c) Berdasarkan Surat Edaran Direksi No. SE-28/DIR/1994 tanggal 13 Desember 1994 perihal Paket Pelayanan kepada Janda / Duda penerima pensiun. Khususnya dalam hal peserta berhenti karena pensiun atau penerima pensiun meninggal dunia, maka pembayaran hak akan dilakukan dalam satu paket.

4. Program Pensiun

1). Tujuan

- a. Untuk memberikan Jaminan Hari Tua bagi Pegawai Negeri / Peserta Taspen pada saat mencapai usia pensiun.

- b. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa Pegawai Negeri / Peserta kepada Negara setelah yang bersangkutan memberikan pengabdianya kepada Negara.

2). Dasar Hukum

- a. UU No. 11 tahun 1969, tentang pensiun Pegawai dan Pensiun Janda / Duda pegawai.
- b. PP No. 25 tahun 1981, tentang Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil.
- c. SEB Kepala BAKN dengan Direktur Jendral Anggaran Departemen Keuangan No.SE-19/SE/1989 dan No.SE-51/A/1989 tanggal 14 April 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pemberhentian dan Pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil, Pemberian Pensiun Janda / Dudanya serta cara pembayarannya.
- d. SK BKN No. 14 tahun 2003 tanggal 21 April 2003 tentang Petunjuk teknis pemberhentian dan pemberian pensiun Pegawai Negeri Sipil serta pensiun JANDA/ Dudanya sebagai pelaksanaan PP No .9 tahun 2003 tentang wewenang pengangkatannya, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- e. Peraturan lainnya yang berhubungan dengan PP.25 tahun 1981.

3). Kelompok Pensiun yang Dilayani

Dalam penyelenggaraan pembayaran pensiun, para penerima pensiun dikelompokkan dalam 6 (enam) kelompok pensiun yaitu :

- Pensiun PNS Pusat
- Pensiun PNS Daerah Otonom
- Pensiun Pejabat Negara
- Pensiun ABRI / POLRI yang dipensiunkan sebelum 1 April 1989
- Penerima Tunjangan PKRI / KNIP
- Penerima Uang Tunggu PNS.

4).Yang Berhak Menerima Pensiun

- Diri Pensiun yang bersangkutan
- Janda / Duda Pensiunan
- Yatim Piatu dari kelompok pensiun huruf d yang tewas dan tidak meninggalkan istri / suami ataupun anak.

5. Kewajiban Peserta Program Pensiun

- Membayar iuran sebesar 4.75 % dari penghasilan sebulan semasa menjadi Pegawai Negeri Sipil.
- Menyampaikan keterangan data diri dan keluarganya.
- Menyampaikan Data Mutasi apabila :
 - a. Isteri / Suami / Anak meninggal dunia.
 - b. Terjadi perubahan status / susunan keluarga
 - c. Pindah Kantor Bayar Pensiun
 - d. Pindah alamat tinggal.

6). Sistem Pendanaan Pensiun

Bagian terpenting dalam pengelolaan Program Pensiun adalah terletak pada aspek pengelolaan dananya yang mencakup hal-hal yang berkaitan dengan tata cara dan prosedur penyediaan, pengelolaan sampai dengan distribusi pembayaran kepada penerima pensiun. Pada dasarnya sistem pendanaan program pensiun dapat dibagi dalam 3 jenis yakni

a. Sistem Pay As You Go

Sistem Pay as you go adalah sistem pendanaan yang pelaksanaan manfaat pensiun dibayarkan oleh pemberi kerja dan dialokasikan secara operasional dalam APBN sebagai belanja pegawai pada saat Pegawai Negeri Sipil mencapai usia pensiun.

b. Sistem pendanaan penuh (Fully Funded)

Yang dimaksud dengan sistem pendanaan penuh (Fully Funded) adalah sistem pendanaan yang dananya diperoleh dari pemberi kerja (pemerintah) dan dari pekerja (PNS) dan sepenuhnya dikelola untuk tujuan pembayaran pensiun.

c. Current Cost Financing

Sedangkan sistem Current Cost Financing adalah gabungan antara Pay as you go dan pendanaan, sehingga dalam sistem ini dana yang diperlukan untuk membayar pensiun bulanan sebagian bersumber dari dana APBN dan sebagian sharing dari Dana Pensiun yang merupakan akumulasi iuran peserta beserta hasil pengembangannya.

Sampai dengan tahun 1993 pemerintahan telah menerapkan sistem Pay as you go, namun sejalan dengan semakin banyaknya jumlah penerima pensiun maka beban APBN menjadi semakin berat dan terus mengalami perubahan. Oleh karena itu sejak 1 Januari 2008 sesuai dengan surat dari Departemen Keuangan Republik Indonesia Nomor : S-05/MK.2/2008 telah diterapkan sistem Current Cost Financing dimana kontribusi pembayaran pensiun dari APBN menjadi 14.5 % dan sisanya 85.5 % dibiayai dari hasil pengelolaan Dana Iuran Pensiun Pegawai Negeri Sipil yang dikelola oleh PT. TASPEN (Persero).

7). Hak Para Penerima Pensiun / Tunjangan

- a. Pembayaran Pensiun Pertama dan Pensiun secara berkala (bulanan)
- b. Uang Pensiun Terusan
- c. Uang Duka Wafat (UDW)
- d. Pensiun Janda / Duda / Yatim
- e. Uang Kekurangan Pensiun (UKP)
- f. Pensiun Lanjutan (SP3L)
- g. SP3B

B. Analisis Data dan Pembahasan

1. Analisis data

Dalam penelitian ini metode analisis regresi sederhana yang digunakan oleh penulis untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y) dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2011):

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstansta

b = Koefisien regresi

X = Manajemen Konflik

Di mana jumlah n = jumlah data sampel.

Nilai-nilai a dan b dapat dihitung dengan menggunakan Rumus dibawah ini :

$$b = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$.$$

$$a = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$.$$

Berdasarkan data di atas diperoleh nilai a sebesar 23,173 sedangkan nilai b sebesar 0,461 secara rinci data dilihat dan hitungan analisis regresi linier sederhana terlampir. Dari nilai a dan b yang didapatkan selanjutnya dapat diketahui persamaan linier sederhana pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

$$Y = 23,173 + 0,461 X$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai a dan b positif. Artinya ketika variabel X (manajemen konflik) dinaikkan maka nilai Y (kinerja karyawan) akan naik mengikuti perubahan variabel X . Sebagai contoh apabila nilai variabel X (manajemen konflik) dinaikkan satu angka $X = 51$ (dari nilai tertinggi variabel manajemen konflik ditambah satu = $50 + 1$) maka nilai Y (kinerja karyawan) diproyeksikan sebagai berikut :

$$Y = 23,173 + 0,461(51)$$

$$Y = 46,684$$

Tabel 3. Model summary

| Model Summary | | | | |
|----------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .534 ^a | .285 | .264 | 5.24242 |

a. Predictors: (Constant), manajemen

Sumber : hasil Olahan penulis(2017) menggunakan SPSS

Tabel di atas terlihat bahwa nilai R^2 sebesar 0,285 menggambarkan besarnya pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan sebesar 28,5 %, sehingga masih terdapat 71,5 % faktor-faktor yang kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan selain dari manajemen konflik.

Tabel 4. Uji t

| Coefficients^a | | | | | | |
|---------------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 23.308 | 4.477 | | 5.207 | .000 |
| | manajemen | .457 | .124 | .534 | 3.682 | .001 |

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : hasil Olahan penulis(2017) menggunakan SPSS

Berdasarkan table 3 di atas terlihat bahwa t hitung lebih besar dari t Tabel dimana t Hitung hasil perhitungan SPSS diperoleh $3.682 > 2,032$ dan signifikansi $0,001 < 0,05$ gambaran tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik sangat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Taspen (persero) kantor cabang Makassar.

Tabel 5. Uji F

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 372.550 | 1 | 372.550 | 13.556 | .001 ^b |
| | Residual | 934.422 | 34 | 27.483 | | |
| | Total | 1306.972 | 35 | | | |

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), manajemen

Sumber : hasil Olahan penulis(2017) menggunakan SPSS

Berdasarkan table 4 di atas terlihat bahwa F hitung lebih besar dari F Tabel dimana F Hitung hasil perhitungan SPSS diperoleh $13.55 > 3.28$ dan signifikansi $0,001 < 0,05$ gambaran tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik sangat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Taspen (persero) kantor cabang Makassar.

2. Pembahasan

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 mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat 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, sedangkan menurut Ade Florent (2010) 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.

Ke dua pendapat di atas, dapat digambarkan bahwa manajemen konflik merupakan suatu pengelolaan konflik yang harus dilaksanakan secara bijaksana agar setiap karyawan pada PT. Taspen (persero) kantor Cabang Makassar dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan masing-masing karyawan dalam melakukan kinerja pelayanan yang prima sehingga memberikan suatu solusi terhadap segala permasalahan yang menyangkut peningkatan kinerja karyawan.

Untuk memberikan aspek positif manajemen konflik terhadap kinerja karyawan dibutuhkan upaya dari pihak manajemen serta melibatkan seluruh karyawan dalam setiap pengambilan keputusan serta memberikan berbagai training baik berupa pelatihan pengembangan kualitas karyawan maupun melalui kegiatan in house training yang dilaksanakan di kantor PT. Taspen (persero) kantor cabang Makassar.

Manajemen konflik tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia, komunikasi yang efektif antara sesama karyawan dan kepada pimpinan sehingga mekanisme pelaksanaan pekerjaan selalu berdasarkan struktur organisasi yang mana setiap karyawan bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsi masing-masing yang telah dituangkan dalam aturan yang tertulis dalam

suatu organisai. Namun dilain pihak pengelolaan manajemen konflik juga perlu memperhatikan perbedaan setiap individu dalam suatu organisasi, dimana masing-masing individu terkadang memperlihatkan egoisme dalam bekerja sehingga sering terlihat terjadi benturan yang mengakibatkan tidak berjalannya organisai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik mempengaruhi kinerja karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar. Berdasarkan hipotesis dan hasil analisis yang dilakukan, seperti analisis regresi linier sederhana diperoleh $Y = 23,173 + 0,461X$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai a dan b positif. Artinya ketika variabel X (manajemen konflik) dinaikkan maka nilai Y (kinerja karyawan) akan naik mengikuti perubahan variabel X . Sebagai contoh apabila nilai variabel X (manajemen konflik) dinaikkan satu angka $X = 51$ (dari nilai tertinggi variabel manajemen konflik ditambah satu = $50 + 1$) maka nilai Y kinerja karyawan ikut bertambah.

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan (terlampir) diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t table ($3,682 > 2,032$) sehingga hipotesis dapat diterima dan menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT, TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil hipotesis dan data yang telah diolah, maka dapat disimpulkan antara lain :

Uji hipotesis dan pembahasan diperoleh $Y = 23,173 + 0,461X$, Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai a dan b positif. Ini menunjukkan bahwa manajemen konflik sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan berdasarkan uji t yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t table ($3,682 > 2,032$) dan uji F diperoleh $13.556 > 0.3291$ sehingga hipotesis dapat diterima dan dengan ini manajemen konflik sangat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) kantor cabang Makassar.

Hal ini terlihat bahwa manajemen konflik dengan indikator Sumber daya, Komunikasi, Struktur organisasi dan Perbedaan individu apabila dapat dilakukan pembinaan dan pengawasan yang lebih efektif maka dapat dihasilkan peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, mengenai pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Makassar, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya manajemen konflik lebih ditingkatkan.
2. Sebaiknya pelatihan pengembangan diri karyawan sering dilakukan guna meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan.
3. Kedisiplinan dalam bekerja lebih di tingkatkan karena itu akan melatih karyawan untuk bertanggung jawab dan akan berdampak positif bagi efektifitas kerja karyawan.
4. Semua karyawan hendaknya meningkatkan kualitas dan kuantitas diri guna meningkatkan mutu kerja terhadap perusahaan.
5. Hubungan emosional pimpinan ke karyawan sebaiknya lebih ditingkatkan lagi, agar menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, Surya. 2013. *Manajemen Kinerja. Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Fahmi, Irham. 2014. *Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi*. Alfabeta, Bandung.
- Fatta, N., 2004, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya. Bandung
- Gomes, Cardoso Faustino, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Andi* Jogjakarta Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu., 2005, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Ilyas, Y., 2001, *Kinerja. Teori Penilaian dan Penelitian*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Mangkunegara (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda Jogjakarta
- PT. TASPEN. (2008). *Persyaratandan Tata Cara Pengurusan Hak Peserta TASPEN*. Yogyakarta : TASPEN.
- Subechi Maulana M (2015) dengan judul “*Pengaruh Konflik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*” (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Skripsi tidak diterbitkan Jurusan Manajemen fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang*
- Sofi Wulandari Istomo (2013) dengan judul “*Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta*” *Skripsi tidak diterbitkan Program Studi Akuntansi Diii Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*
- Sitompul, Ade Florent S. (2010). “*Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karywan pada Karyawan PT. PLN (PERSERO) Cabang Medan*”. *Skrips tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi Univesitas Sumatra Utara*.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*.(Edisi kedua). Bandung : Alfabeta.

Wirawan.(2010). *Konflik dan Manajemen Konflik Teori, Aplikasi, dan Penelitian*.

Jakarta: Salemba Humanika.

Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

LAMPIRAN

ANGKET PENELITIAN
PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG
MAKASSAR

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu Karyawan

Di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Makassar

Assalamualaikum Wr. Wb.

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir di Program Studi Manajemen strata 1 Universitas Muhammadiyah Makassar, saya sebagai peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Makassar, agar berkenan memberikan jawaban kuesioner yang telah saya berikan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Makassar.

Daftar pernyataan dalam kuesioner berjumlah 20 pernyataan yang hendaknya diisi dengan lengkap dan mohon jangan dibiarkan tidak terjawab. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan tidak mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap kinerja Bapak/Ibu. Data pribadi Bapak/Ibu tidak akan dipublikasikan, sehingga Bapak/Ibu dapat memberikan opini secara bebas. Kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuesioner ini karena jawaban tersebut merupakan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti dan ilmu pengetahuan, maupun bagi usaha untuk memajukan perusahaan. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualiakum Wr. Wb

Hormat saya, peneliti

Asharianto S

Petunjuk Pengisian Angket

1. Mohon memberikan tanda checklist () pada jawaban yang sesuai dengan yang Bapak/Ibu rasakan.
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu mengembalikan kepada yang menyerahkan angket.
4. Mohon memberikan jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya.
5. Keterangan pilihan:

SS = Sangat setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak setuju

STS = Sangat tidak setuju

Tabel Pengisian Kuesioner

Variabel Manajemen Konflik

| No | Variabel Manajemen Konflik | SS | S | N | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| 1 | Perusahaan menyediakan dana untuk menjalankan dana untuk menjalankan pekerjaan. | | | | | |
| 2 | Perusahaan menyediakan bahan-bahan peralatan yang dibutuhkan. | | | | | |
| 3 | Komunikasi antar sesama karyawan atau dengan atasan terjalin dengan baik. | | | | | |
| 4 | Setiap pekerjaan selalu didiskusikan dengan rekan sekerja | | | | | |
| 5 | Informasi yang diberikan atasan tentang pekerjaan sudah jelas. | | | | | |
| 6 | Hubungan antara pimpinan dengan bawahan di perusahaan sangat baik. | | | | | |
| 7 | Hubungan baik dengan rekan kerja, membantu dalam | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | menyelesaikan masalah. | | | | | |
| 8 | Kesempatan pengembangan karier diberikan dengan adil dan sesuai dengan prestasi yang anda capai. | | | | | |
| 9 | Pekerjaan akan dilimpahkan kepada orang lain apabila mengalami kesulitan. | | | | | |
| 10 | Kepentingan pribadi didahulukan dari pada kepentingan perusahaan. | | | | | |

Variabel kinerja

| No | Variabel kinerja karyawan | SS | S | N | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| 1 | Saya mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan atasan dengan baik. | | | | | |
| 2 | Saya memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang diberikan atasan dengan baik dan selesai tepat waktu. | | | | | |
| 3 | Saya menyelesaikan tugas pekerjaan bekerjasama dengan tim kerja. | | | | | |
| 4 | Bagi saya kehadiran dan ketepatan waktu adalah hal yang sangat penting. | | | | | |
| 5 | Saya sudah memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan bekerja dengan baik sesuai hasil dengan standar penilaian kualitas pekerjaan yang sudah di tentukan. | | | | | |
| 6 | Saya menawarkan bantuan kepada rekan kerja. | | | | | |
| 7 | Standar kualitas kerja saya melebihi standar resmi yang ada karena kualitas adalah yang utama. | | | | | |
| 8 | Saya akan lembur apabila pekerjaan yang dibebankan belum selesai pada waktu yang ditentukan. | | | | | |
| 9 | Saya mementingkan kinerja kelompok dari pada kinerja individu. | | | | | |
| 10 | Saya menangani pekerjaan diluar tugas pokok saya. | | | | | |

RIWAYAT HIDUP



Asharianto s, Lahir di Ujung Pandang pada tanggal 07 Agustus 1994, Penulis adalah anak buah kasih dari Jawiah (Almarhumah) dan Abd. Syamad. Pada Tahun 2000 penulis mulai memasuki Sekolah Dasar di SD INPRES BATUA II MAKASSAR dan lulus pada tahun 2006, kemudian pada tahun 2006 penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN. 23 MAKASSAR yang kemudian pada tahun 2007 pindah ke SMP WAHYU MAKASSAR dan lulus pada tahun 2009. Pada tahun 2009 penulis melanjutkan Sekolah Menengah Pertama di SMA. WAHYU MAKASSAR dan berhasil Lulus pada tahun 2012. Pada Tahun 2013 penulis diterima melalui seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis di Universitas Unismuh Makassar program Strata 1 (S1).