

**PENGARUH
TEKNIK-TEKNIK MANAJEMEN KONFLIK
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN**
(Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan
(APJ) Malang distribusi Jawa Timur)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**SISKA MEILINA
NIM. 0310320156-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
MALANG
2007**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 01 Agustus 2007
Jam : 09.00
Skripsi atas nama : Siska Meilina
Judul :

PENGARUH TEKNIK-TEKNIK MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN

(Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang
distribusi Jawa Timur)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si

Drs. Heru Susilo, MA

NIP.

NIP.

Anggota

Anggota

Drs. Wasis A. Latief, MP

Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si

NIP.

NIP.

RINGKASAN

Siska Meilina, 2007, Pengaruh Teknik-teknik Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur). Pembimbing : 1. Drs. M. Soe'oed Hakam, M.Si, 2. Drs. Heru Susilo, MA, 109 hal + xiv.

Keberadaan konflik pada suatu perusahaan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari, tidak terkecuali pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur. Konflik itu sendiri dapat berakibat positif dan negatif bagi kelangsungan perusahaan. Sebagai satu-satunya instansi yang memberikan pelayanan jasa penerangan PT. PLN (Persero) harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya. Untuk itu, perusahaan perlu melaksanakan manajemen konflik agar tidak berakibat buruk terhadap motivasi kerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan adanya pengaruh antara variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap Motivasi Kerja Karyawan yang dilakukan melalui penyebaran kuisioner pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur serta mengetahui variabel independen mana yang dominan.

Dari pengujian analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara simultan variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F_{hitung} yaitu 24.170 lebih besar dari F_{tabel} yaitu 3.182 dengan probabilitas Sign.F 0.000 lebih kecil dari 0.05 dapat diinterpretasikan bahwa variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel perangsang (stimulasi) konflik (X2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y). Secara parsial variabel pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel perangsang (stimulasi) konflik (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y). Pada variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) t_{hitung} sebesar 2.954 dan t_{tabel} sebesar 2.008 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.954 > 2.008$). Sedangkan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) t_{hitung} sebesar 2.638 lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 2.008 ($t_{hitung} > t_{tabel}$).

Variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki nilai koefisien beta lebih besar yaitu sebesar 0.413 sedangkan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) sebesar 0.369 ($0.413 > 0.369$). Berdasarkan nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki pengaruh yang paling dominan dari pada variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2).

Hasil analisis korelasi diperoleh nilai $R^2 = 0.512$. Angka ini menunjukkan bahwa perubahan variabel motivasi kerja karyawan (Y) akan dijelaskan oleh ke 2 variabel independen yaitu variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) sebesar 51.2% sedangkan sisanya sebesar 48.8% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. $R = 0.716$ artinya pengaruh antara variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap variabel motivasi kerja karyawan adalah cukup kuat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas berkat dan kasih karuniaNya sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Teknik-teknik Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur). Skripsi ini, merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari beberapa pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bpk. Prof. Dr. Suhadak, M.Ec, selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bpk. Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si selaku sekretaris jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bpk. Drs. M. Soe'oad Hakam, M.Si dan Bpk. Drs. Heru Susilo, MA selaku dosen Pembimbing.
4. Bpk. Abdurachman Shodiq, SH. ST. M.Kn selaku ASMAN SDM dan Administrasi di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang yang telah memberikan izin bagi penulis untuk melakukan penelitian.
5. Bpk. Supandi selaku staf bagian SDM dan Administrasi di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang yang telah banyak memberikan bantuan dan dukungan bagi penulis.
6. Seluruh staf dan karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang.
7. Mama, papaku dan adik-adikku yang selama ini memberi banyak dukungan, doa dan semangat.

8. Seluruh Civitas Akademika Universitas Brawijaya Malang yang telah memberi warna dalam kehidupan perkuliahan penulis.
9. Semua temen-temen Mudika St. Angela, terima kasih untuk semua bantuan, dukungan dan semangat.
10. Semua temen-temen Bisnis 2003 yang telah mengisi hari-hari penulis selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, Juli 2007

Penulis



DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	4
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	 6
A. Kajian Empiris	6
B. Manajemen Konflik	9
1. Pengertian Manajemen Konflik	9
2. Teknik Manajemen Konflik	11
3. Proses Konflik	14
4. Bentuk-bentuk Konflik	16
5. Sumber-sumber Konflik	18
6. Akibat Konflik'	19
7. Pemikiran tentang Konflik	20
C. Motivasi	22
1. Pengertian Motivasi	22
2. Macam-macam Motivasi	22
3. Faktor-faktor Motivasi	24
4. Model Motivasi	25
5. Teori Motivasi	27
D. Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Motivasi	32
E. Model Konsep dan Model Hipotesis	33
1. Model Konsep	33
2. Model Hipotesis	34
 BAB III METODE PENELITIAN	 36
A. Jenis Penelitian	36
B. Lokasi Penelitian	36
C. Pengukuran, Konsep, Variabel, dan Operasional	36
1. Skala Pengukuran	36
2. Konsep, Variabel, dan Operasional	37
D. Populasi dan Sampel	39
1. Populasi	39
2. Sampel	40

E. Jenis dan Sumber Data	41
1. Data Primer	41
2. Data Sekunder	41
F. Teknik Pengumpulan Data	42
1. Wawancara	42
2. Kuisisioner	42
3. Dokumentasi	42
G. Instrumen Penelitian	42
1. Pedoman Wawancara	42
2. Kuisisioner	42
3. Dokumentasi	42
H. Validitas dan Reliabilitas	42
1. Uji Validitas	43
2. Reliabilitas	43
3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner	44
I. Analisis Data	46
1. Analisis Deskriptif	46
2. Analisis Inferensial	47
(a) Analisis Regresi Linier Berganda	47
(b) Analisis Regresi Parsial	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	49
A. Hasil	49
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	49
2. Gambaran Umum Responden	58
B. Penyajian Data	62
1. Analisis Deskriptif	62
2. Analisis Regresi Linier Berganda	67
3. Analisis Regresi Parsial	69
C. Pembahasan	70
1. Analisis Regresi Linier Berganda	70
2. Analisis Regresi Parsial	72
BAB V PENUTUP	74
A. Kesimpulan	74
B. Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	77

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Ringkasan judul, Variabel dan Hasil Penelitian Terdahulu	9
2.	Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik dan Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik	11
3.	Kriteria dan Skor Penilaian untuk Mengukur Jawaban Responden	37
4	Tabel Operasionalisasi Konsep, Variabel, Indikator, dan Item-item Penelitian	38
5.	Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang. Maret 2007.	40
6.	Pembagian Sampel Menurut Bagian Kerja	41
7.	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik (X1)	44
8.	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik (X2)	45
9.	Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)	46
10.	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	47
11.	Jenis Kelamin Responden	58
12.	Umur Responden	59
13.	Masa Kerja Responden	59
14.	Bagian Kerja Responden	60
15.	Tingkat Pendidikan Responden	61
16.	Status Perkawinan Responden	61
17.	Distribusi Frekuensi Variabel X1	62
18.	Distribusi Frekuensi Variabel X2	65
19.	Distribusi Frekuensi Variabel Y	66
20.	Hasil Analisis Regresi	68

21.	Pengujian Hipotesis Pertama	68
22.	Pengujian Hipotesis Kedua	69



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Model Penanganan Konflik	13
2.	Proses Konflik	15
3.	Proses Episode Konflik	16
4.	Model-model Teori Motivasi	27
5.	Maslow <i>Need Hierarchy</i>	28
6.	Model <i>Two Factor</i> Hezberg	30
7.	Teori Ekspansi	31
8.	Model Konsep	33
9.	Model Hipotesis	34



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Bagan Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Per Desember 2006	80
2.	Kuisisioner	81
3.	Rekapitulasi Data Hasil Kuisisioner	84
4.	Uji Validitas dan Reliabilitas	88
5.	Statistik Deskriptif	95
6.	Regression	103
7.	Analisis Regresi Linier Berganda	105
8.	Surat Pengantar Penelitian	106
9.	Surat Ijin Penelitian	107
10.	Surat Keterangan Penelitian	108
11.	Curriculum Vitae	109

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menghadapi era globalisasi dan dalam menyongsong era persaingan pasar bebas Asia dan Internasional, telah memunculkan perusahaan-perusahaan global seperti perusahaan multinasional dan transnasional. Munculnya perusahaan-perusahaan global harus diikuti dengan adanya perubahan dan pengembangan perusahaan. Perusahaan tidak hanya berkompetisi untuk menjadi pemenang pasar, tetapi sekaligus memenangkan berbagai macam sumberdaya. Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, maka sikap profesionalisme dari para pelaku ekonomi mutlak diperlukan. Oleh karena itu, diperlukan adanya sumberdaya manusia yang berkualitas sehingga mampu berperan dalam menjawab berbagai tantangan.

Di tengah kondisi dunia usaha yang teombang ambing oleh situasi negara yang tidak menentu, sangat dibutuhkan keseriusan dalam pengelolaan manajemennya terutama dalam manajemen sumberdaya manusia. Adanya situasi yang tidak menentu akhir-akhir ini akan sangat rawan bagi perusahaan dalam mempertahankan aktivitas usahanya, sehingga akan sangat terasa betapa dibutuhkannya suatu pengelolaan atau manajemen sumberdaya manusia yang matang.

Hal tersebut menjadi kecenderungan saat ini bagi perusahaan untuk memberikan perhatian yang besar terhadap pengelolaan sumberdaya manusianya. Kesadaran arti pentingnya sumberdaya manusia tersebut, menunjukkan bahwa perusahaan semakin membutuhkan karyawan yang tangguh dalam melaksanakan pekerjaan. Peranan manajemen di sini sangatlah penting dalam rangka meningkatkan efisien dan efektivitas kegiatan usaha di suatu perusahaan.

Salah satu cara untuk mencapai efisiensi tersebut adalah dengan membina dan memanfaatkan sumberdaya manusia agar dapat menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas tinggi, sehat fisik, dan mental. Melalui penguasaan kerja, setiap karyawan diharapkan tidak hanya mampu melaksanakan bagian tugasnya namun sekaligus bisa menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul baik itu permasalahan intern pribadi, antar pribadi, dan antar kelompok.

Seiring dengan tumbuh kembangnya perusahaan seringkali muncul konflik, baik antar individu dalam satu kelompok, personal staf dan lini, karyawan

dengan pemimpin, serikat buruh dengan pimpinan, serta antara departemen yang satu dengan lainnya. Konflik antar individu dan antar kelompok, dalam batas-batas tertentu terjadi dalam setiap organisasi dan merupakan suatu bagian yang alami dari pergaulan sosial. Menurutnya organisasi tanpa sedikit konflik tidak mungkin akan mempertahankan ketegarannya serta menyesuaikan dengan lingkungan yang sedang berubah.

Kemungkinan timbulnya konflik besar sekali dalam kerangka-kerangka keorganisasian, maksudnya konflik-konflik paling banyak timbul dalam organisasi-organisasi dan antarorganisasi. Harus diingat bahwa berbeda dengan pandangan masa lampau, kini pandangan orang tentang konflik adalah bahwa ia tidak selalu menimbulkan dampak negatif. Tidak jarang terlihat gejala bahwa pemecahan suatu konflik menyebabkan timbulnya pemecahan problem secara konstruktif.

Adakalanya pihak manajemen perlu menciptakan konflik antara mereka yang merangsang mereka untuk meraih tujuan perusahaan yang lebih baik dibanding dengan masa lampau. Kebutuhan untuk menyelesaikan atau mengatasi konflik menyebabkan orang termotivasi untuk mengubah cara-cara yang berlaku dalam hal melaksanakan tugas-tugas. Jadi proses penyelesaian konflik dapat merangsang timbulnya perubahan positif di dalam organisasi yang bersangkutan.

Keberhasilan dari siklus motivasi yang meliputi “kebutuhan-usaha-tujuan” dan terpenuhinya ekspektasi peran seseorang tidak selalu menjadi kenyataan. Di dalam diri seseorang biasanya terdapat : sejumlah kebutuhan dan peran yang saling berkompetisi, berbagai macam cara untuk mengekspresikan usaha dan peran, berbagai macam halangan yang terjadi antara usaha dan tujuan, dan adanya aspek-aspek positif dan negatif yang terkait dengan tujuan yang diinginkan. Semua ini dapat mengkomplikasi proses adaptasi manusia dan kerap kali menimbulkan konflik yang nantinya akan menghambat siklus motivasi tersebut.

Karyawan harus dibantu untuk mengerti tentang peranannya, mengenali peluang untuk mengambil resiko, mengadakan percobaan-percobaan dan tumbuh dalam peranannya, mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan diri sendiri dan menjalankan berbagai fungsi dalam peranannya tersebut. Melalui pemahaman mengenai berbagai jenis konflik pada perusahaan, akan menjadikan karyawan lebih bijaksana dalam menghadapinya. Dengan

begitu karyawan tidak merasa bahwa konflik sangat menakutkan dan perlu dihindari.

Keberadaan konflik pada suatu perusahaan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari, tidak terkecuali pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur. Konflik itu sendiri dapat berakibat positif dan negatif bagi kelangsungan perusahaan. Sementara kebutuhan akan listrik sangat penting bagi masyarakat Indonesia, baik bagi kehidupan rumah tangga, berbagai macam perusahaan dan bidang-bidang kehidupan lainnya.

PT. PLN (Persero) merupakan instansi pemerintah yang memberikan pelayanan jasa penerangan kepada masyarakat. Sebagai satu-satunya instansi yang memberikan pelayanan jasa penerangan PT. PLN (Persero) harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya. Untuk itu, perusahaan perlu melaksanakan manajemen konflik agar tidak berakibat buruk terhadap motivasi kerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Hal inilah yang mendasari penulis untuk mengadakan penelitian pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur, karena dengan penggunaan teknik-teknik manajemen konflik yang baik dan tepat akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Untuk itu, penulis mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Teknik-teknik Manajemen Konflik Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. (Studi pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur.)”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh antara teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) secara simultan?
2. Bagaimana pengaruh antara teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap motivasi Kerja karyawan (Y) secara parsial?
3. Teknik manajemen konflik manakah yang dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang, maka penelitian ini diarahkan :

1. Untuk menjelaskan pengaruh antara teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) secara simultan.
2. Untuk menjelaskan pengaruh antara teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) terhadap motivasi kerja karyawan (Y) secara parsial.
3. Untuk mengetahui teknik manajemen konflik yang dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah diuraikan, maka kontribusi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan atau organisasi dalam mengambil kebijakan yang berhubungan dengan sumberdaya manusia terutama dalam hal penggunaan teknik manajemen konflik sebagai salah satu usaha meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Kegunaan Akademis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk bahan penelitian selanjutnya dan sebagai tambahan wacana terutama tentang teknik manajemen konflik dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Bab I Pendahuluan, diuraikan tentang latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka, diuraikan tentang teori dan temuan-temuan ilmiah yang berhubungan dengan teknik-teknik manajemen konflik serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan.

Bab III Metode Penelitian, diuraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, pengukuran dan variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan

data, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan, memuat tentang hasil penelitian dan pengaruh teknik-teknik manajemen konflik terhadap motivasi kerja karyawan.

Bab V Kesimpulan dan Saran, diuraikan tentang kesimpulan mengenai pembahasan masalah dan saran-saran penulisan guna perbaikan keadaan perusahaan mengenai pengaruh teknik-teknik manajemen konflik terhadap motivasi kerja karyawan.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

Penelitian oleh Supartiningsih (Unibraw:2002) judul “Pengaruh Penerapan Manajemen Konflik dalam rangka Peningkatan Kinerja Karyawan”, studi pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan. Hasil penelitian tersebut adalah :

1. Penerapan manajemen konflik pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi tidak terlalu sering dilakukan, tetapi dengan penerapan manajemen konflik mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2. Konflik yang terjadi di dalam perusahaan tetap pada kondisi fungsional dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
3. Variabel-variabel bebas manajemen konflik yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat konflik fungsional, menstimulasi dan meningkatkan konflik, mengurangi dan menekan konflik, menyelesaikan konflik. Sedangkan sebagai variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.
4. Dari hasil penelitian diperoleh persamaan $Y=17,817+0,214X_1+4,813.10^{-2}X_3+0,296X_4$ yang berarti tingkat konflik yang terjadi pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi adalah tingkat fungsional dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah :

1. Penelitian terdahulu
 - a. Masalah yang diteliti yaitu bagaimana penerapan manajemen konflik dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
 - b. Bagaimana tingkat konflik yang terjadi pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan.
 - c. Lokasi penelitian terdahulu pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan.
 - d. Variabel-variabel bebas yang digunakan adalah tingkat konflik fungsional, menstimulasi dan meningkatkan konflik, mengurangi dan menekan konflik, dan menyelesaikan konflik, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.
2. Penelitian sekarang
 - a. Masalah yang diteliti yaitu bagaimana pengaruh teknik-teknik manajemen konflik terhadap motivasi kerja karyawan.
 - b. Lokasi penelitian sekarang pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur.

- c. Variabel-variabel bebas manajemen konflik yang digunakan teknik pemecahan (resolusi) konflik dan teknik perangsang (stimulasi) konflik, sedangkan variabel terikatnya adalah variabel motivasi kerja karyawan.

Penelitian selanjutnya oleh Febriyanti (Unibraw:2004) judul “Pengaruh Penerapan Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, studi pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk. Hasil dari penelitian tersebut adalah :

1. Penerapan manajemen konflik telah dilaksanakan pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk dan hasilnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2. Konflik terjadi di dalam perusahaan pada kondisi yang fungsional dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
3. Variabel-variabel bebas manajemen konflik yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat konflik fungsional, stimulasi dan peningkatan konflik, pengurangan dan penekanan konflik, dan menyelesaikan konflik. Sedangkan sebagai variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.
4. Dari hasil penelitian diperoleh persamaan garis regresi $Y=5,937+0,286X_1+0,392X_3+0,259X_4$ yang berarti terdapat hubungan antar variabel-variabel manajemen konflik dan variabel kinerja karyawan secara positif. Nilai *R Square* 0,849 (84,9%) berarti variabel-variabel manajemen konflik mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 84,9%.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah :

1. Penelitian terdahulu
 - b. Masalah yang diteliti yaitu bagaimana penerapan manajemen konflik dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
 - c. Bagaimana tingkat konflik yang terjadi pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk.
 - d. Lokasi penelitian terdahulu pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk.
 - e. Variabel-variabel bebas yang digunakan adalah tingkat konflik fungsional, stimulasi dan peningkatan konflik, pengurangan dan penekanan konflik, dan penyelesaian konflik, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.
2. Penelitian sekarang
 - a. Masalah yang diteliti yaitu bagaimana pengaruh teknik-teknik manajemen konflik terhadap motivasi kerja karyawan.
 - b. Lokasi penelitian sekarang pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur.

- c. Variabel-variabel bebas manajemen konflik yang digunakan teknik pemecahan (resolusi) konflik dan teknik perangsang (stimulasi) konflik, sedangkan variabel terikatnya adalah variabel motivasi kerja karyawan.

Penelitian oleh Dyahsiswianna (Unibraw:2004) dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan”, studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur. Hasil penelitian menyebutkan bahwa :

1. Dari hasil uji regresi linier berganda *R. Square* sebesar 0,659 atau 65,9% disebabkan variabel-variabel bebas konsep manajemen konflik sedangkan 34,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
2. *Multiple R* diketahui dari hasil uji regresi linier berganda sebesar 0,812 berarti bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara variabel-variabel bebas konsep manajemen konflik terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.
3. Dari hasil uji regresi parsial, hasil *t* hitung untuk variabel strategi resolusi menunjukkan nilai yang paling besar dibandingkan dengan variabel lain yaitu sebesar 5,889. Jadi dapat disimpulkan bahwa strategi resolusi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah :

1. Penelitian terdahulu :
 - a. Masalah yang diteliti yaitu bagaimana pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan.
 - b. Variabel-variabel bebas manajemen konflik yang digunakan strategi strategi penghindaran, strategi intervensi kekuasaan, strategi pengembosan, dan strategi resolusi, sedangkan variabel terikatnya adalah variabel kinerja karyawan.
2. Penelitian sekarang :
 - a. Masalah yang diteliti yaitu bagaimana pengaruh teknik-teknik manajemen konflik terhadap motivasi kerja karyawan.
 - b. Variabel-variabel bebas manajemen konflik yang digunakan teknik pemecahan (resolusi) konflik dan teknik perangsang (stimulasi) konflik, sedangkan variabel terikatnya adalah variabel motivasi kerja karyawan.

Untuk lebih memperjelas uraian kajian empiris diatas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Ringkasan judul, Variabel, dan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Penerapan Manajemen Konflik dalam rangka Peningkatan Kerja Karyawan. (Studi pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan). Supartiningsih (Unibraw:2002)	Tingkat konflik fungsional (X1), menstimulasi konflik dan meningkatkan konflik (X2), mengurangi dan menekan konflik (X3), menyelesaikan konflik (X4), kinerja karyawan (Y)	- Penerapan manajemen konflik mampu meningkatkan kinerja karyawan - Konflik terjadi pada kondisi fungsional dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
2	Pengaruh Penerapan Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk). Febriyanti (Unibraw:2004)	Tingkat konflik fungsional (X1), stimulasi dan peningkatan konflik (X2), pengurangan dan penekanan konflik (X3), menyelesaikan konflik (X4), kinerja karyawan (Y).	- Penerapan manajemen konflik mampu meningkatkan kinerja karyawan. - Konflik yang terjadi dalam kondisi fungsional dan berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
3	Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur). Dyahsiswianna (Unibraw:2004)	Strategi penghindaran (X1), strategi intervensi kekuasaan (X2), strategi penggabungan (X3), strategi resolusi (X4), kinerja karyawan (Y)	-Variabel-variabel manajemen konflik berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. - Strategi resolusi memiliki pengaruh yang dominan.

B. Manajemen Konflik

1. Pengertian Konflik dan Manajemen Konflik

Konflik merupakan fenomena manusia sepanjang jaman. Konflik bisa terjadi pada diri sendiri, keluarga dan organisasi. Konflik terjadi karena adanya perubahan perbedaan dan kelangkaan kekuasaan.

Robbins (2001:90), mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang berawal ketika satu pihak mempersepsikan adanya pihak yang telah menyerang secara negatif atau akan menyerang secara negatif terhadap sesuatu yang menjadi urusan penting atau sangat dihargai oleh pihak pertama. Definisi ini mencakup rentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam organisasi, meliputi ketidaksepakatan yang didasarkan pada penghargaan perilaku dan semacamnya.

Selanjutnya Kurnadi (1999:305), menyatakan bahwa konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat antagonistik. Konflik terjadi karena

perbedaan, kesenjangan posisi sosial, dan posisi sumberdaya atau karena disebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda secara ekstrim.

Konflik dibedakan menjadi dua yaitu :

- a. Konflik fungsional : adalah konflik yang mendukung tercapainya tujuan karena seringkali bersifat membangun (konstruktif).
- b. Konflik disfungsional : adalah konflik yang menghambat tercapainya tujuan organisasi dan karenanya seringkali bersifat merusak (destruktif).

Mengingat konflik dapat berakibat positif atau negatif maka perlu dilakukan manajemen konflik. Para manajer menghabiskan 21% waktu mereka untuk menangani konflik. Kegiatan ini bisa dilakukan dengan cara secara aktif mencari konflik atau menciptakan secara positif kondisi-kondisi yang telah menyebabkan timbulnya konflik.

Winardi (2003:274), mengemukakan bahwa manajemen konflik (*conflict management*) mengandung arti konflik yang memainkan peranan dalam rangka upaya pencapaian sasaran-sasaran secara efisien serta efektif. Sementara Robbins (2001:98), berpendapat bahwa manajemen konflik merupakan penggunaan teknik pemecahan dan perangsang untuk mencapai konflik yang diinginkan.

Manajemen konflik secara garis besar ada 3 bentuk (Stoner, 1986:48), yaitu :

- a. Menstimulasi konflik dalam suatu unit atau organisasi yang performanya terbelakang karena tingkat konflik terlalu rendah.
- b. Mengurangi dan menekan ketika tingkat konflik terlalu tinggi atau tidak produktif.
- c. Menyelesaikan konflik.

Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif sehingga suatu organisasi terkadang memerlukan konflik untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Adakalanya dalam suatu organisasi terdapat situasi yang membutuhkan adanya konflik (Plunkett dan Attner, 1983), situasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Ketika anggota organisasi hanya mampu menunjukkan dan menerima performa minimal dari rekan kerjanya.
- b. Ketika seseorang nampak ketakutan untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
- c. Bila seseorang menerima kejadian atau perilaku secara pasif yang seharusnya peristiwa tersebut mampu memotivasi aksi mereka.

Manajemen konflik yang berhasil berarti memelihara suatu tingkat yang optimal bagi kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi. Tingkat konflik dapat dinaikkan atau dikurangi dengan mengubah kondisi-kondisi yang mendahului dan membawa pada konflik.

2. Teknik Manajemen Konflik

Setiap orang mempunyai kecenderungan menangani konflik hanya pada konflik disfungsional dan untuk konflik fungsional cenderung dibiarkan semakin berkembang. Selama rentang waktu yang cukup lama telah banyak cara-cara yang dikembangkan untuk menangani konflik.

Sesuai dengan pendapat Robbins (2001:98), "manajemen konflik merupakan penggunaan teknik pemecahan dan perangsang untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan, maka penelitian ini menggunakan teknik yang dikemukakan oleh Robbins (2001:100). Teknik-teknik tersebut memungkinkan para manajer mengendalikan tingkat konflik.

Tabel 2
Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik dan
Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik

Teknik pemecahan (resolusi) konflik	
• Menyelesaikan masalah :	Pertama tatap muka pihak-pihak yang berkonflik dengan tujuan mengidentifikasi masalah dan menyelesaikanya.
• Tujuan-tujuan yang lebih penting :	Menciptakan sebuah tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerjasama dari setiap pihak yang berkonflik.
• Ekspansi sumber -sumber :	Jika konflik yang terjadi disebabkan oleh kelangkaan sumberdaya, misal : uang, kesempatan promosi, ruang kantor, ekspansi sumber-sumber yang dipermasalahkan dapat menciptakan solusi menang-menang.
• Penghindaran :	Menarik diri dari atau <i>supresi</i> terhadap konflik.
• Penghalusan :	Memperkecil perbedaan-perbedaan sekaligus mengutamakan kepentingan bersama diantara pihak-pihak yang berkonflik.
• Kompromi :	Setiap pihak yang berkonflik memberikan sesuatu yang bernilai kepada pihak lain.

Perintah berdasarkan kewenangan :	Manajemen menggunakan kewenangan formalnya untuk menyelesaikan konflik kemudian mengomunikasikan maksudnya kepada pihak-pihak yang terlibat.
Mengubah variabel kemanusiaan :	Menggunakan teknik-teknik perubahan perilaku seperti latihan tentang hubungan kemanusiaan untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik.
Mengubah variabel-variabel struktural:	Mengubah struktur formal organisasi dan corak-corak interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik melalui <i>job redesign</i> , pemindahan-pemindahan, penciptaan posisi-posisi koordinasi dan lain-lain serupa itu.
Teknik perangsang (stimulasi) konflik	
Komunikasi :	Menggunakan pesan-pesan yang meragukan atau sedikit mengancam untuk meningkatkan level konflik.
Memasukkan orang-orang luar :	Menambah beberapa karyawan kedalam kelompok yang latar belakangnya, nilai-nilainya, sikap atau gaya manajerial berbeda dari para anggota yang sekarang.
Restrukturisasi organisasi :	Menyesuaikan kelompok kerja, mengubah aturan-aturan atau regulasi, meningkatkan saling ketergantungan dan membuat perubahan-perubahan struktural yang mirip hanya mirip hanya untuk memperkecil " <i>status quo</i> ".
Menunjuk "pengacara yang galak" :	Secara sengaja membuat kritik yang "tajam" untuk dijadikan argumentasi menentang posisi mayoritas yang dipegang oleh kelompok.

Sumber : Muchlas (2005 :475)

Handoko (1999:349), menyebutkan terdapat tiga metode penanganan konflik yaitu :

- Metode stimulasi konflik, yang terdiri dari pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok, penyusunan kembali organisasi, penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.
- Metode pengurangan konflik, pendekatan efektif pertama yaitu mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dan metode efektif

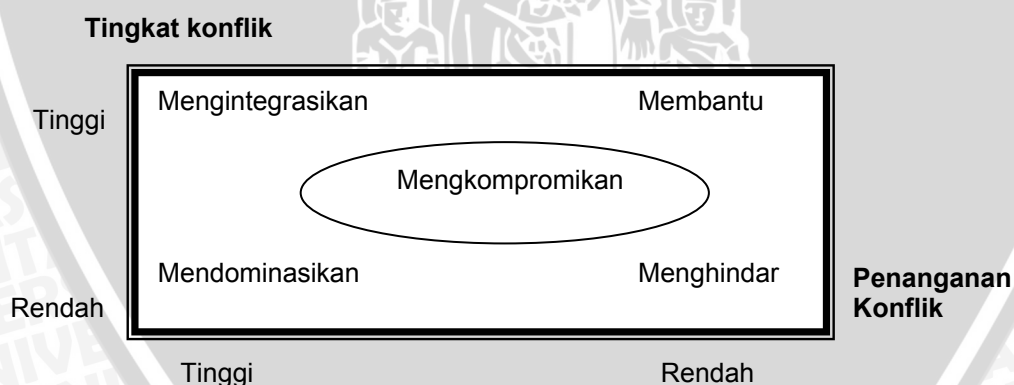
- kedua yaitu mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi tantangan atau musuh yang sama.
- Metode penyelesaian konflik, yang sering digunakan adalah dominasi atau tekanan, kompromi, dan pemecahan masalah intergratif.

Sedangkan Winardi (2002:313-314) mengemukakan terdapat lima macam gaya manajemen konflik yaitu :

- Gaya menghindari (*avoidance*), yang digunakan apabila sebuah persoalan bersifat sepele, sementara persoalan lain lebih penting.
- Gaya komando otoritatif (*authoritative command*) atau persaingan, adanya upaya mencapai dominasi dalam persaingan menang kalah dan memaksakan tercapainya penyelesaian yang menguntungkan melalui kekuasaan otoritas.
- Gaya meratakan (*smoothing*) atau akomodasi, dengan membiarkan keinginan pihak lain, meratakan perbedaan-perbedaan guna mencapai harmoni.
- Gaya kompromi (*compromise*), untuk menuju kepuasan parsial semua pihak mencari sebuah solusi sehingga dengan demikian tidak ada pihak yang menang atau kalah total.
- Gaya pemecahan masalah (*problem solving*), dengan cara bekerja melalui perbedaan-perbedaan, mencari dan memecahkan masalah-masalah sehingga setiap pihak mencapai keuntungan.

Ditambahkan oleh Afzalur Rahman dalam Kusnadi (1999:313) dikemukakan model penanganan konflik dalam kotak segi empat sebagai berikut :

Gambar 1
Model Penanganan Konflik



Sumber : Kusnadi (1999:313)

Keterangan :

- Mengintegrasikan : pihak yang berkepentingan dikonfrontasikan untuk mengidentifikasi, permasalahan, mengumpulkan berbagai alternatif dan memilih cara menyelesaikan.
- Membantu : pihak yang membantu mengabaikan kepentingannya sendiri guna memuaskan kepentingan pihak lain.

- c. Mendominasi : pihak yang berkonflik dipaksa untuk mengakui kemenangan atau kekalahannya secara jantan dan sehat.
- d. Menghindar : salah satu pihak yang berkonflik menghindarkan diri dari konflik tersebut.
- e. Kompromi : pihak yang berkonflik memiliki posisi yang sama kuat dan masing-masing tidak mau mengalah maka pihak yang berkonflik mencari penyelesaian dengan kompromi.

Ditambahkan oleh Gitosudarmo dan Sudita (1997:125), bahwa ada tiga metode yang digunakan untuk menciptakan adanya konflik fungsional di dalam organisasi yaitu menciptakan persaingan, mengubah struktur organisasi, dan mendatangkan ahli dari luar.

3. Proses Konflik

Proses terjadinya konflik menurut Kusnadi (1999:318), terdapat empat tahap, yang meliputi oposisi potensial, kognisi dan personalisasi, perilaku, dan hasil (*out comes*)

a. Tahap pertama

Tahap awal terjadi karena keadaan atau kondisi yang menciptakan kesempatan timbulnya konflik meskipun mereka sebenarnya tidak mengerti secara langsung terhadap konflik tetapi salah satu dari kondisi ini dapat memicu konflik. Sumber meliputi : komunikasi, struktur, dan variabel.

b. Tahap kedua

Jika kondisi tahap pertama menimbulkan frustrasi maka akan menjadi potensi oposisi untuk berlanjut kepada tahap kedua. Kondisi penyebab akan menjadi konflik manakala pihak-pihak yang ada dipengaruhi oleh kesadaran berkonflik.

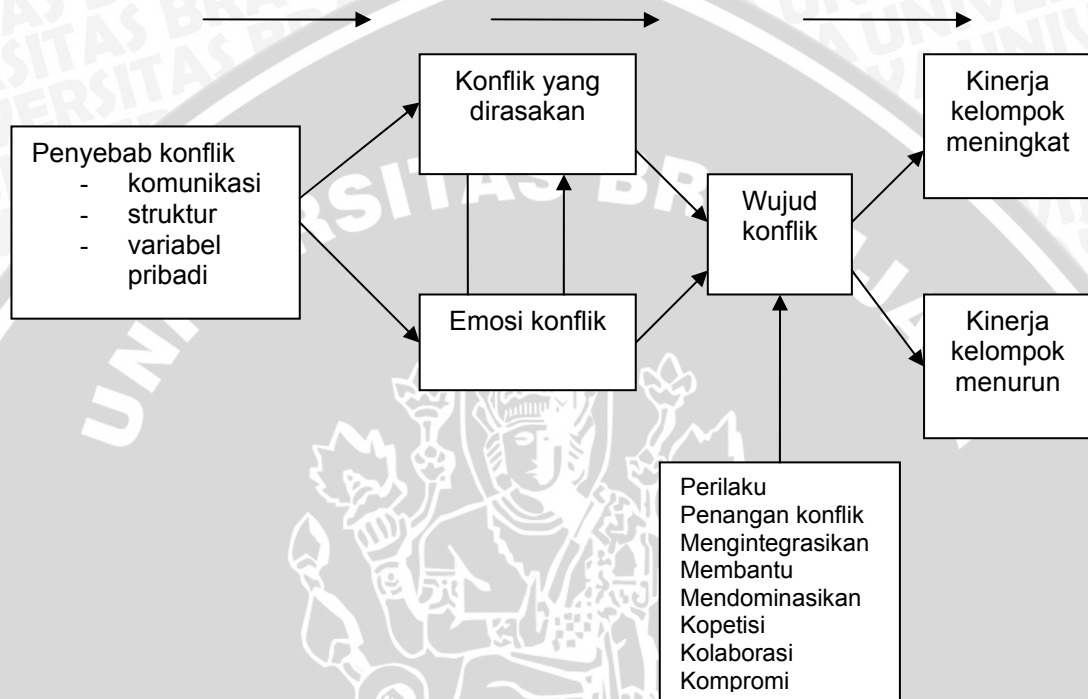
c. Tahap ketiga

Begitu konflik muncul kepermukaan akan mencerminkan perilaku sempurna dari yang bersifat halus sampai sangat keras dari yang tidak langsung kepada yang langsung dari yang dapat dikendalikan sampai yang tidak dapat dikendalikan. Kemudian pihak-pihak yang berkonflik mulai memikirkan cara menyelesaikan konflik. Penyelesaian konflik akan mengambil tindakan mengintegrasikan, membantu, menghindari, mengkompromikan, mengkompetisikan, mengkolaborasi, dan mengakomodasi.

d. Tahap keempat

Para pelaku konflik dengan perilaku penanganan konflik akan menghasilkan konsekuensi yang umumnya akan bersifat fungsional. Para pihak yang berkonflik akan berusaha mencari titik keseimbangan sebab dirasakan bahwa konflik jika diteruskan akan merugikan kedua belah pihak.

Gambar 2
Proses Konflik



Sumber : Kusnadi (1999:318)

Model pakar (Pondy, 1967) dalam Djanalis (2004:224-225), mengembangkan sebuah model tentang proses konflik yang disebutnya sebagai “*conflict episode*”. Ada lima tahapan sejak suatu konflik itu berawal yang dilaluinya sebagai suatu proses, yaitu :

a. *Latent Conflict*

Tahap dimana muncul faktor-faktor dalam situasi yang dapat menjadi kekuatan potensial guna mendorong konflik.

b. *Perceived Conflict*

Tahap pada waktu dimana satu pihak memandang pihak lain seperti akan menghambat atau mengancam sasarannya.

c. *Felt Conflict*

Tahap dimana konflik tersebut tidak hanya dipandang atau dianggap namun benar-benar dirasakan dan dikenali kebenarannya.

d. *Manifest Conflict*

Tahap dimana kedua pihak berperilaku yang mengundang tanggapan dari pihak lain.

e. *Conflict Affermath*

Tahap sesudah konflik tadi teratasi, tetapi terdapat sisa-sisa ketegangan yang tertinggal pada pihak-pihak yang bersangkutan, nantinya disamping hal-hal lain dapat menjadi dasar bagi "*latent conflict*" pada episode berikutnya.

Gambar 3
Proses Dari Episode Konflik



Sumber : Djanalis (2004 : 224)

4. Bentuk-bentuk Konflik

Macam konflik menurut pihak yang berkonflik dibagi menjadi enam (Kusnadi, 1999:308-309) adalah :

a. Konflik dalam diri pribadi

Seseorang mempunyai konflik pribadi (dalam dirinya), di dalam memilih dan menentukan skala prioritas dalam pencapaian tujuannya. Konflik dalam diri pribadi terbagi ke dalam konflik kognisi, yang terkait dengan cakupan intelektual (pemikiran) dan konflik afektif yang terkait dengan cakupan perilaku atau sikap.

b. Konflik antar pribadi

Konflik ini berkaitan antar dua orang atau lebih yang memiliki perbedaan dalam menentukan, keputusan, tindakan, dan tujuan.

c. Konflik dalam kelompok

Jika dua orang atau lebih merupakan anggota dalam suatu kelompok dan masing-masing orang dalam kelompok tersebut telah terjadi konflik.

Konflik dalam kelompok dibagi dua yaitu :

- 1) Konflik substantif yang didasarkan atas ketidaksesuaian intelektual.
- 2) Konflik afektif yang didasarkan atas respon emosional terhadap suatu situasi yang tidak sejalan akibat adanya perbedaan kepribadian.

d. Konflik antar kelompok

Konflik yang terjadi diantara kelompok yang berbeda dikarenakan masing-masing kelompok melihat sesuatu sesuai dengan kepentingan kelompoknya.

e. Konflik dalam organisasi

Konflik dalam organisasi terdiri dari :

- 1) Konflik vertikal yaitu konflik yang terjadi antara bawahan dan atasan
- 2) Konflik horizontal yaitu konflik yang terjadi antara individu yang memiliki kedudukan yang sederajat dalam organisasi.

f. Konflik antar organisasi

Konflik yang terjadi antar organisasi yang mandiri yang tidak mempunyai hubungan struktur organisasi. Konflik antar organisasi ini hanya dapat diselesaikan oleh manajer puncak dari kedua organisasi tersebut.

Menurut Djanalis (2004:228-229), konflik dibagi berdasarkan pada tempatnya terjadi dan tingkatnya. Menurut tempatnya konflik dibagi menjadi 4 (empat), yaitu :

- a. Konflik hierarki
Konflik yang terjadi antara atasan dan bawahan.
- b. Konflik fungsional
Terjadi karena peran yang berbeda antara fungsi-fungsi yang ada.
- c. Konflik Lini dan Staf
Terjadi antara staf ahli dan pejabat struktural.
- d. Konflik Formal dan Informal
Terjadi antara pejabat formal dan informal.

Menurut tingkatannya konflik digolongkan menjadi tiga antara lain :

- a. Tingkat Rendah
Ciri-cirinya adalah bersifat tidak rasional, tujuannya menyingkirkan lawan, menyulut perkelahian fisik, dan konflik ini biasanya terjadi pada tingkat pekerja.
- b. Tingkat Menengah
Ciri-cirinya adalah merupakan permainan strategi dalam memaksakan kehendak. Konflik ini biasanya terjadi pada semua jenjang organisasi.

c. Tingkat Atas

Ciri-cirinya adalah pihak-pihak yang berkonflik masih menggunakan akal, bentuknya diskusi, bersifat persuasif, dan positif. Konflik ini biasanya terjadi di kalangan para ilmuwan.

5. Sumber-sumber Konflik

Mengetahui penyebab konflik sangatlah penting, untuk membantu mengatisipasi dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik agar konflik tidak menjadi disfungsional. Menurut Kusnadi (1999:311-312), penyebab konflik yang seringkali menjadi pemicu terjadinya konflik disfungsional adalah :

- a. Adanya kepribadian yang saling bertentangan.
- b. Adanya sistem nilai yang saling bertentangan.
- c. Adanya tugas yang batasnya kurang jelas dan seringkali bersifat tumpang tindih.
- d. Adanya persaingan yang tidak *fair*.
- e. Adanya persaingan yang diberi fasilitas yang sangat terbatas (tidak cukup).
- f. Proses komunikasi yang tidak tepat.
- g. Adanya tugas yang saling bergantung satu sama lain.
- h. Kompleksitas organisasi yang cukup tinggi.
- i. Adanya kebijakan-kebijakan yang kurang jelas dan tidak dapat diterima secara rasional.
- j. Adanya berbagai tekanan yang cukup besar.
- k. Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan kolektif. Dalam hal ini umumnya kelompok mayoritas yang mempunyai dominan.
- l. Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan konsensus.
- m. Adanya harapan yang sangat sulit dipenuhi.
- n. Permasalahan dilematis yang sangat sulit untuk dipecahkan.

Selanjutnya (Thomas, 1976) dalam Winardi (2003:295-296), menyebutkan bahwa ada lima macam sumber konflik potensial antara sub unit-sub unit suatu perusahaan yakni :

- a. *Interpendensi*, adanya aktivitas-aktivitas sub unit-sub unit untuk mencapai otonomi, meyebabkan timbulnya konflik antara kelompok.
- b. Perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan dan prioritas. Hal ini mempengaruhi cara pandang masing-masing fungsi atau divisi memandang dunia yang menyebabkan masing-masing sub unit mengejar tujuan-tujuan yang berbeda. Konflik muncul sering dengan ketidaksesuaian dan tujuan, karena tujuan sebuah sub unit mungkin menghalangi sub unit lain.

- c. Faktor-faktor birokratik, konflik dapat terjadi karena ketidakharmonisan status antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam birokrasi organisasi yang bersangkutan.
- d. Kriteria kerja yang tidak sesuai. Konflik muncul karena cara organisasi mereka melaksanakan kegiatan monitoring, evaluasi, dan memberikan imbalan-imbalan kepada sub unit-sub unit yang berbeda.
- e. Persaingan untuk mencapai sumberdaya-sumberdaya yang langka, terjadi karena sub unit-sub unit harus bersaing untuk mendapatkan sumberdaya langka.

6. Akibat konflik

Munculnya konflik akan berakibat positif dan negatif bagi kelangsungan perusahaan. Gray et.al. dalam Winardi (2003:301-302), mengemukakan sejumlah hasil-hasil positif dan hasil-hasil negatif yang dicapai dari suatu konflik. Hasil-hasil positif dari suatu konflik adalah sebagai berikut :

- a. Tingkat energi kelompok-kelompok atau individu-individu meningkat dengan adanya konflik. Hal ini ditandai dengan orang-orang yang berbicara dengan nada lebih keras, mendengar secara cermat apa yang diucapkan orang lain atau bekerja lebih keras. Manfaat bagi organisasi adalah *output* yang meningkat dan munculnya ide-ide inovatif untuk melaksanakan tugas.
- b. Kohesi kelompok meningkat. Kelompok-kelompok yang terlibat konflik kohesi (persatuan internalnya) meningkat. Rasa persatuan tersebut akan menumbuhkan produktivitas tinggi.
- c. Problem-problem terungkap sewaktu konflik terjadi. Sewaktu konflik berkembang, maka pihak manajemen dapat segera melihat bahwa ada sesuatu yang tidak beres, sehingga mereka dapat merancang sebuah program untuk menyelesaikan konflik tersebut.
- d. Konflik memotivasi kelompok-kelompok yang terlibat didalamnya untuk mengklarifikasi sasaran-sasaran mereka. Pada sebuah organisasi dimana ada dua kelompok atau lebih yang berkonflik, kemudian apabila masing-masing kelompok dimotivasi untuk merenungkan sasaran-sasaran mereka maka seluruh organisasi akan mencapai manfaatnya.

- e. Konflik merangsang kelompok-kelompok menjaga nilai-nilai yang dianggap penting oleh mereka. Berbagai macam kelompok memandang diri mereka sebagai “pelindung” nilai tertentu.
- f. Individu-individu atau kelompok termotivasi untuk mempersatukan informasi yang relevan bagi konflik yang ada. Walaupun informasi terpengaruh oleh persepsi-persepsi subjektif pihak-pihak yang terlibat konflik biasanya disajikan informasi tambahan yang berguna untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.
- g. Konflik yang dapat meningkatkan efektivitas menyeluruh suatu organisasi karena kelompok-kelompok atau individu-individu dipaksa olehnya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya yang berubah dan mengubah cara-cara bekerja guna menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut.

Munculnya konflik yang memberikan hasil-hasil negatif sebagai berikut :

- a. Terjadinya penyusutan dalam komunikasi antar pihak-pihak yang berkonflik. Apabila individu-individu atau kelompok-kelompok saling bentrok maka gejala yang biasanya muncul adalah bahwa mereka saling berhenti bicara satu sama lain.
- b. Sikap bermusuhan dan pengembangan agresi. Kedua sikap ini akan merugikan karena sebagian waktu kerja mereka digunakan untuk merancang rencana-rencana guna menghalangi tujuan oleh kelompok lain.
- c. Konformitas berlebihan terhadap tuntutan-tuntutan kelompok. Hal merugikan yang muncul adalah tak adanya pemecahan masalah karena kelompok tertentu tidak mampu memandang pihak oposisi dengan objektif.

7. Pemikiran Tentang Konflik

Ada empat pemikiran yang terjadi dalam kelompok maupun organisasi yang merupakan transisi dari pemikiran lama kepada pemikiran yang lebih modern yaitu :

- a. Pemikiran Tradisional

Pemikiran ini mengasumsikan bahwa konflik itu jelek. Konflik dipandang negatif dan akan merugikan, oleh karena itu sedapat mungkin harus dihindari. Pendapat tradisional ini berkembang sesuai dengan keadaan

sekitar tahun 1930-1940. Berdasarkan studi Hawthorne, konflik merupakan perilaku disfungsional (*malfungsi*) yang disebabkan karena lemahnya komunikasi, kurangnya keterbukaan, dan kurangnya kepercayaan satu sama lain serta kegagalan manajer merespon kebutuhan dan aspirasi para tenaga kerjanya. Pendapat bahwa semua konflik itu jelek menyebabkan konflik itu sendiri harus dihindari, sehingga kita hanya memerlukan perhatian langsung kepada sebab-sebab konflik dan mengoreksi berbagai perilaku disfungsional ini ke jalur yang benar untuk meningkatkan kerja kelompok.

b. Pemikiran Relasi atau Hubungan Kemanusiaan

Penganut pemikiran tentang relasi atau hubungan kemanusiaan berpendapat bahwa konflik itu bersifat alami (*natural*) yang bisa terjadi baik dalam seluruh kelompok maupun organisasi. Konflik bersumber dari perbedaan kodrati masing-masing individu dan kelompok. Penghapusan terhadap perbedaan berarti penghapusan terhadap individu-individu dan kelompok-kelompok itu sendiri. Oleh karena itu, konflik tidak dapat dihindari. Pada pemikiran ini dikenal peristiwa konflik dalam bentuk macam-macam perbedaan, aneka tujuan, kompetisi, persaingan dan revalitas. Pemikiran ini merasionalisir konflik sehingga konflik dapat dibatasi dan dikendalikan sehingga menjadi netral dan tidak berbahaya. Pemikiran ini berkembang pada akhir tahun 1940 sampai dengan pertengahan 1970an.

c. Pemikiran Modern atau Interaksionis

Pemikiran yang sedang populer saat ini tentang konflik adalah pemikiran yang menuju kepada perspektif interaksionis. Kaum interaksionis mengadakan pendekatan yang lebih positif dan lebih aktif. Mereka menyatakan antara lain sebagai berikut :

- 1) Konflik itu penting dan perlu dalam kehidupan.
- 2) Secara eksplisif konflik itu merangsang oposisi.
- 3) Orang harus mengembangkan manajemen konflik menstimulasi konflik, dan harus bisa memecahkannya.
- 4) Manajemen konflik merupakan tanggung jawab pemimpin dan manajer.

Kaum interaksionis menyatakan, bahwa bentuk-bentuk konflik dapat memperkuat fundamental organisasi dan dapat melancarkan fungsi organisasi (badan, lembaga, jawatan) berkat adanya intropeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi, dan reorganisasi. Oleh karena itu, sumbangan yang

terbesar dari pemikiran ini adalah untuk menimbulkan keberanian para pemimpin kelompok untuk mempertahankan tingkat minimal dari konflik yang berkelanjutan, yang cukup untuk membuat sebuah kelompok menjadi hidup kritis dan kreatif.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Konsep motivasi ini banyak dibicarakan orang dalam berbagai aspek kehidupan yang meskipun mempunyai pengertian dasar yang sama, tetapi memiliki definisi yang variatif tergantung pada aspek kehidupan apa motivasi diaplikasikan.

Kata motivasi berasal dari bahasa Inggris "*Motivation*". Kata *motivation* berasal dari bahasa latin yaitu *move*. Kata *move* artinya *to move* dalam bahasa Inggris yang berarti menggerakkan atau mendorong dalam bahasa Indonesia.

Kata motivasi didefinisikan sebagai semua upaya untuk memunculkan dari dalam semangat orang lain (bawahan) agar mau bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi. Robbins (2001:112) mendefinisikan motivasi sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan pribadinya.

Adapun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik secara sadar atau tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.

2. Macam-macam motivasi

Macam-macam motivasi menurut Kusnadi (1999:334-335), yaitu :

a. Motif primer

Merupakan motif utama yang ada pada seseorang serta muncul pertama kali pada diri seseorang. Bersifat hakiki atau mutlak dan tidak mungkin dapat dihilangkan.

b. Motif sekunder

Merupakan lanjutan dari motif primer.

c. Motif kuat

Berkaitan dengan pendirian seseorang tentang suatu hal yang diinginkannya sangat kuat.

d. Motif lemah

Merupakan lawan dari motif kuat.

e. Motif holistik

Motif yang ada pada diri seseorang untuk taat atau patuh pada Tuhannya. Motif ini akan mempengaruhi atau mewarnai motif lainnya dan akan sangat nampak dalam perilaku sehari-hari.

f. Motif positif

Motif untuk dapat melakukan yang lebih baik dikarenakan diyakini bahwa perilaku yang baik akan berdampak baik bagi dirinya.

g. Motif negatif

Motif untuk melakukan hal yang lebih jelek.

h. Motif umum

Motif yang berlaku umum untuk semua orang seperti kebutuhan fisiologis atau psikologis.

i. Motif spesifik

Suatu motif yang mempunyai ciri khas tersendiri (spesifik) yang tidak ingin sama dengan orang lain.

j. Motif kompetensi

Motif yang didasarkan atau yang muncul karena adanya kompetensi dirinya terhadap sesuatu.

k. Motif afiliasi

Motif ini berkaitan dengan keinginan untuk menyenangkan atau bergaul dengan orang lain (baik lawan jenis atau sejenis) tetapi tidak ada hubungan dengan libido.

l. Motif afeksi

Motif ini berkaitan dengan keinginan untuk menyenangkan atau bergaul dengan orang lain yang mempunyai kaitan dengan pemuasan libido.

Selain itu menurut Yuwono (1999:58), tentang jenis motivasi yaitu :

- a. Motivasi *eksternal* : merupakan motivasi yang berasal dari beberapa peraturan dan kebijakan perusahaan.
- b. Motivasi *internal* : merupakan jenis motivasi yang dibangkitkan dari dirinya sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaannya, ia merasa pekerjaannya memberi makna, kepuasan dan kebahagiaan dirinya.

3. Faktor-faktor Motivasi

Orang-orang yang perlu dimotivasi adalah orang-orang yang belum matang atau *immature* (Djanalis, 1994:163) dengan cirinya :

- a. Orang tidak efektif.
- b. Tidak dapat memotivasi diri sendiri.
- c. Tidak bertanggung jawab.
- d. Orang pandai tetapi malas.
- e. Orang yang rajin tetapi bodoh.
- f. Orang yang ragu.
- g. Orang yang frustrasi.
- h. Orang yang tidak efisien.
- i. Orang yang penakut.
- j. Orang yang acuh.
- k. Orang yang tidak punya inisiatif.
- l. Orang yang lamban.
- m. Orang yang bingung.
- n. Orang yang tidak disiplin.

Motivasi pada dasarnya bersumber dari dua faktor, sebagaimana diklasifikasikan oleh beberapa ahli diataranya adalah Manullang (2001:119) dan Siagian (2004:139) menurut mereka, faktor-faktor tersebut diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari perasaan puas dalam melaksanakan pekerjaan itu sendiri. Ia merupakan bagian yang langsung dari kandungan kerja. Oleh sebab itu, menurut Siagian (2004:139) motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan

integrasi antara tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya terpuaskan. Hal ini tidak lain karena pegawai merasa bertanggung jawab atas hasil kerjanya dan tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara baik. Di samping itu, pegawai mempunyai kesadaran akan keberhasilan dan pelaksanaan dan menaruh kebanggaan dalam pekerjaannya atau mendapat pengakuan akan tugas yang telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini berarti ia telah mengalami imbalan intrinsik yang mempunyai efek besar terhadap prestasi kerja yang akhirnya telah mendorong pada tercapainya keberhasilan orang.

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang kekuatannya dengan imbalan yang diterima seseorang setelah melakukan pekerjaan. Imbalan ini dapat berupa promosi hubungan pribadi, keuangan yang terdiri dari gaji, dan upah serta tunjangan. Oleh karena itu, motivasi ekstrinsik berasal dari luar diri individu.

Manulang (2001:119) menyatakan bahwa jika perusahaan menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah, tunjangan atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi maka ia akan mendapat kesulitan dalam menarik karyawan-karyawan yang baik, dan perputaran, kemangkiran serta keluhan-keluhan akan meningkat.

4. Model Motivasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) dan modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefalsafahan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal :

- a. Pertama : teori klasik menitik beratkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.
- b. Kedua : teori klasik secara langsung telah menyatakan *unidimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan menurut teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang *multidimensi*. Misalnya,

motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik saja tetapi, juga harus memberi kepuasan rohani.

Menurut Hasibuan (2004:148-149) model-model motivasi itu ada tiga yaitu :

a. Model tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

b. Model hubungan manusia

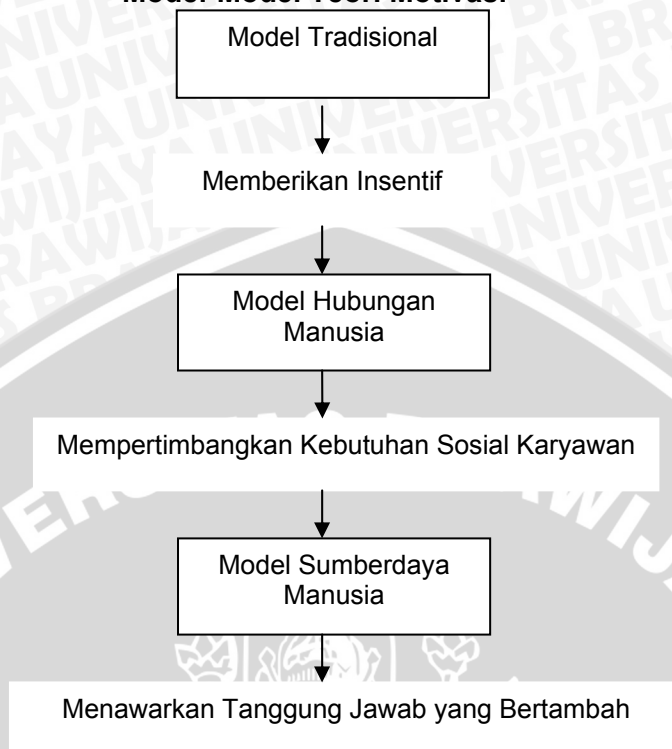
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan kreativitas dalam pekerjaannya dengan memperhatikan kerjanya akan meningkat pula. Jadi, motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil.

c. Model sumberdaya manusia

Model ini menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik, karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi, menurut model sumberdaya manusia untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral atau gairah kerja seseorang akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Gambar 4
Model-Model Teori Motivasi



Sumber : Hasibuan (2004, 148-149)

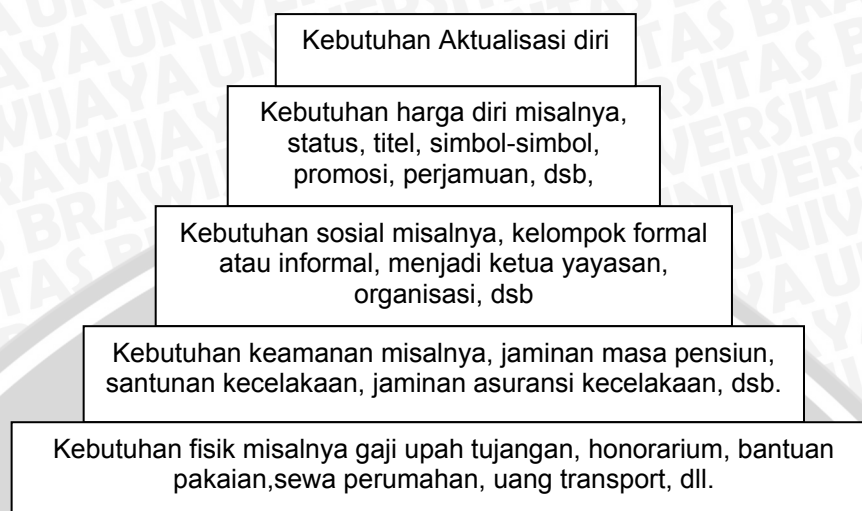
5. Teori Motivasi

Banyak pakar yang menjelaskan model motivasi. Diantara mereka adalah Abraham Maslow, Frederick Herzberg, dan Mc Leland. Maslow terkenal dengan teori Hierarki Kebutuhan, Herzberg terkenal dengan teori Dua Faktor dan Mc Leland terkenal dengan teori *Achievement*, *Affiliation* dan *Power* (AAP) disamping teori-teori lain yang berkembang.

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk bekerja. Menurut Abraham Maslow, hierarki kebutuhan ini merupakan suatu pola yang tipikal dan biasa dilaksanakan pada hampir setiap waktu. Pemenuhan kebutuhan yang satu akan menimbulkan keperluan kebutuhan yang lain. Dengan demikian teori hierarki dari Maslow dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5
Maslow Need Hierarchy



Sumber : Thoha (2003 : 229)

- 1) Kebutuhan fisiologi (*psychological needs*) merupakan kebutuhan pertama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh individu.
Misalnya : makan, minum, istirahat, dll.
- 2) Kebutuhan keamanan atau perlindungan (*safety needs*). Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya termasuk keluarganya. Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan atau perlindungan.
Misalnya : jika seseorang telah memiliki rumah tinggal, maka untuk dapat dirasakan aman dari gangguan penjahat dibangun pagar di sekeliling rumah.
- 3) Kebutuhan akan kebersamaan (*social needs*). Selama hidup manusia tidak mungkin lepas dari bantuan orang lain, meski kebutuhan pertama dan kedua sudah terpenuhi.
Misalnya : orang mencari pasangan hidup (suami-istri).
- 4) Kebutuhan penghormatan dan penghargaan (kebutuhan harga diri). Sejelek-jeleknya kelakuan manusia, tetap mendambakan penghormatan dan penghargaan. Itu sebabnya orang melakukan pekerjaan atau kegiatan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan dan penghargaan.

Misalnya : hebat di bidang olahraga, seni, dll.

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi, sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal.

b. Teori *Two Factor* Herzberg

Menurut Herzberg dalam Arep dan Tanjung (2003:28), kepuasan manusia terdiri dari dua hal yaitu puas dan tidak puas. Di sini terdapat motivator yaitu kepuasan kerja atau perasaan positif dan *hygiene* yaitu perasaan negatif atau ketidakpuasan di kalangan karyawan.

Menurut teori ini kita harus menciptakan dan meningkatkan faktor motivator dan mengurangi faktor *hygiene*. Dalam teori ini terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kalangan karyawan antara lain :

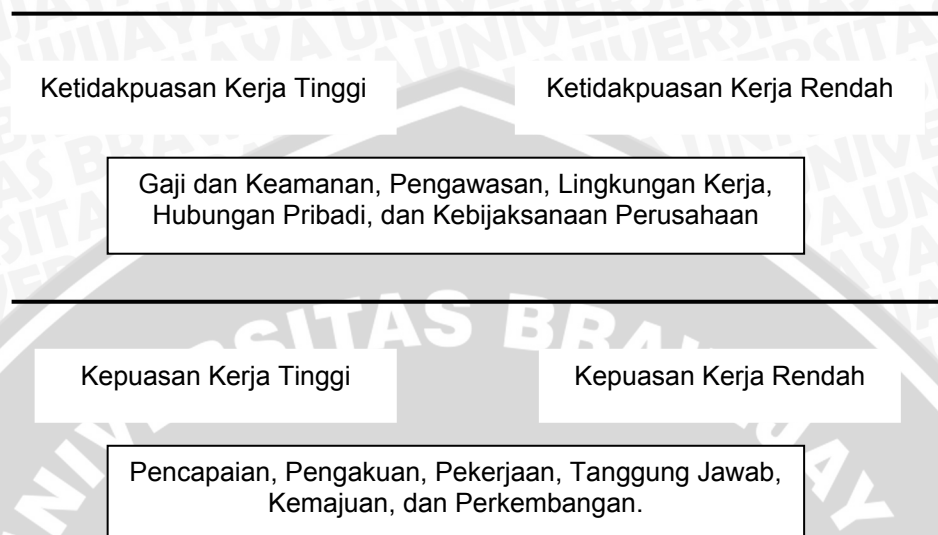
- 1) Kebijakan dan administrasi perusahaan.
- 2) Pengawasan.
- 3) Hubungan dengan pengawas.
- 4) Kondisi kerja.
- 5) Gaji.
- 6) Hubungan dengan rekan sekerja.
- 7) Kehidupan pribadi.
- 8) Hubungan dengan buruh.
- 9) Status dan keamanan.

Beberapa faktor yang sering memberikan kepuasan kepada karyawan, antara lain :

- 1) Tercapainya tujuan.
- 2) Pengakuan.
- 3) Pekerjaan itu sendiri.
- 4) Pertanggungjawaban.
- 5) Peningkatan.
- 6) Pengembangan.

Model *two factor* dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 6
Model Two Factor Herzberg



Sumber : Arep dan Tanjung (2003:30)

c. Teori Prestasi Mc Clelland

Mc Clelland mengemukakan dalam Thoah (2003:235) bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas orang lain. Menurutny seseorang dianggap mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya lebih baik dari orang lain.

Hal ini dapat dicapai dengan cara :

- 1) Merumuskan tujuan, dengan adanya tujuan maka jelas bagi organisasi untuk bergerak ke arah mana.
- 2) Mendapatkan umpan balik diperlukan untuk pencapaian prestasi yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.
- 3) Memberikan tanggung jawab pribadi. Kelemahan para manajer kebanyakan adalah jarang memberikan tanggung jawab kepada bawahannya, akibatnya bawahan akan bekerja seturut perintah dengan tanggung jawab atasan.
- 4) Bekerja keras. Orang akan berhasil dengan kerja keras, meskipun bekerja keras saja tidak cukup harus diikuti dengan bekerja cerdas.

5) *Affiliation*. Kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, dan dapat dicapai dengan cara :

- a) Bekerja sama dengan orang lain.
- b) Membuat kawan di tempat kerja.
- c) Sosialisasi.
- d) *Power*.
- e) Pengalaman masa kanak-kanak.
- f) Kepribadian.
- g) Pengalaman kerja.
- h) Tipe organisasi.

d. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Secara sederhana dalam teori ini motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil.

Teori harapan ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$M = [(E - P)] [(P - O) V]$$

dimana :

M = Motivasi

E = Pengharapan (*expectation*)

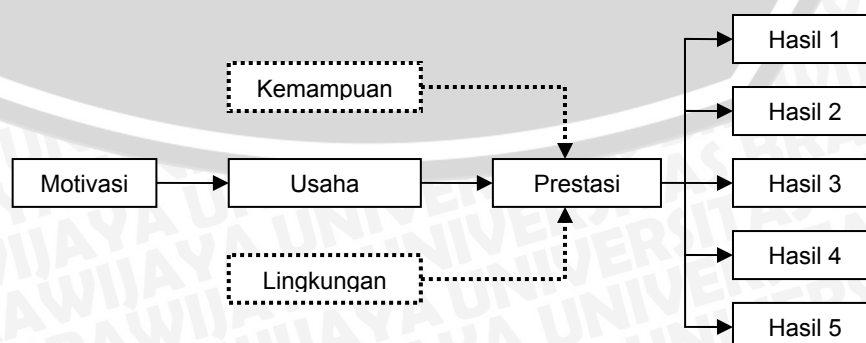
P = Prestasi

O = Hasil (*Out Come*)

V = Penilaian (*Value*)

Model teori ini dapat dilihat seperti tampak pada gambar di bawah ini :

Gambar 7
Teori Ekspektasi



Sumber : Arep dan Tanjung (2003 : 33)

D. Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Motivasi

Konflik merupakan hal yang tidak pernah bisa dihindari dalam suatu organisasi, sehingga dapat dipastikan bisa membawa dampak bagi organisasi salah satunya bagi karyawan. Menurut Robbins (2001:430) ada kalanya konflik mampu membawa kinerja pada suatu peningkatan yang signifikan, akan tetapi juga tidak bisa dipungkiri konflik juga bisa membawa kehancuran bagi organisasi dikarenakan kinerja menurun.

Adakalanya suatu organisasi perlu untuk ditumbuhkan konflik supaya dapat memacu kedinamisan situasi kerja dalam organisasi tersebut (Plunket dan Attner, 1983:430). Menurut Gomes (2003:112), analisa tentang kinerja karyawan senantiasa berkaitan erat dengan dua faktor utama yaitu kesediaan atau motivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, antara manajemen konflik dan motivasi kerja karyawan secara tidak langsung saling mempengaruhi.

Menurut Arep dan Tanjung (2003:14), metode motivasi melalui kemampuan diri sendiri sudah dilakukan oleh Polonius pada abad-abad silam. Metode ini sekarang semakin berkembang, kemudian diberi istilah *self management*. Metode membangkitkan motivasi seseorang dengan *self management* ini ditempuh dengan memberikan penekanan pada :

1. Manajemen fisik : yakni bagaimana secara fisik seseorang tetap segar dan sigap, serta lincah dalam bekerja.
2. Manajemen intelektual : yakni bagaimana seseorang mengelola intelektual tersebut agar tidak menjadi boomerang bagi dirinya sendiri.
3. Manajemen rohani (kalbu) : yakni bagaimana seseorang mengelola tingkat kedekatannya dengan Tuhan dalam bekerja sehari-hari.
4. Manajemen emosi : yakni bagaimana seseorang mengendalikan emosinya pada waktu, tempat, dan situasi yang tepat.
5. Manajemen konflik : yakni bagaimana konflik yang terjadi tidak bermuara pada penurunan motivasi kerja, tetapi malah meningkatkan motivasi kerja.

Berkaitan dengan *self management*, jika *self management* baik maka konflik dapat dicegah. Pengalaman menunjukkan bahwa konflik yang tidak terkelola dengan baik, akan menurunkan motivasi kerja yang sangat signifikan (Arep dan Tanjung, 2003:16).

Winardi (2003:274), menyatakan manajemen konflik (*conflict management*) mengandung arti bahwa konflik dapat memainkan peranan dalam rangka upaya pencapaian sasaran-sasaran secara efisien dan efektif. Gray et al

dalam Winardi (2003:301) mengemukakan bahwa, konflik memotivasi kelompok-kelompok yang terlibat di dalamnya untuk mengklarifikasi sasaran-sasaran mereka. Pada sebuah organisasi dimana ada dua kelompok atau lebih yang berkonflik, kemudian apabila masing-masing kelompok dimotivasi untuk merenungkan sasaran-sasaran mereka maka seluruh organisasi akan mencapai manfaatnya.

Dijelaskan oleh Robbins (2001:150) dalam menangani konflik dengan menambah atau mengurangi tingkat konflik yang terjadi pada organisasi, sehingga menghasilkan motivasi kerja karyawan. Tingkat konflik yang memadai akan merintangi keefektifan karyawan, sedangkan tingkat konflik yang optimal meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan manajemen konflik yang mengacu pada strategi Robbins (2001) dan Handoko (1999) serta merupakan perpaduan dari pemikiran Afzalur Rahman dalam Kusnadi (1999), Sudarmo dan Sudita (2000), dan gaya manajemen konflik Winardi (2002) yang berhubungan dengan teknik-teknik dalam menangani konflik. Teknik penelitian ini antara lain : teknik pemecahan (resolusi) konflik dan teknik perangsang (stimulasi) konflik. Kedua teknik tersebut perlu diperhatikan oleh perusahaan sehingga dengan adanya penggunaan teknik-teknik manajemen konflik yang baik akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

E. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian tinjauan pustaka di atas, maka dapat dirumuskan model konsep tentang variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun model konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 8
Model Konsep

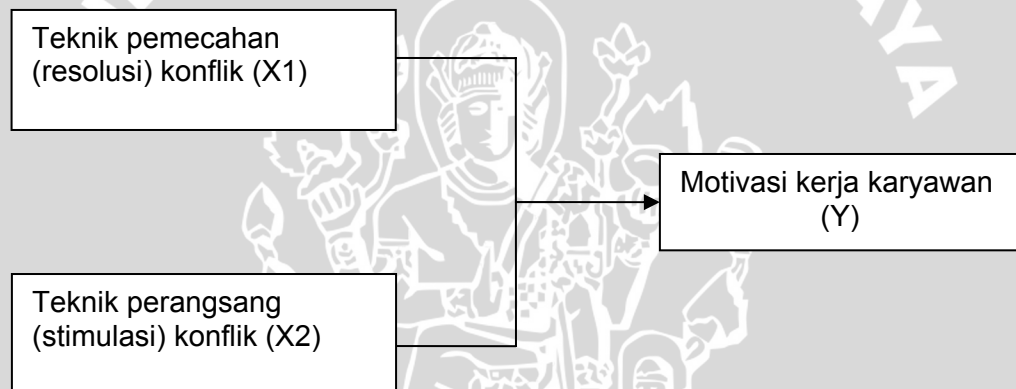


2. Model Hipotesis

Model hipotesis penelitian ini sesuai dengan konsep manajemen konflik yang dikemukakan oleh Robbins (2001). Teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) yang juga merupakan perpaduan dari pemikiran Afzalur Rahman dalam Kusnadi (1999), Sudarmo dan Sudita (2000) yang berhubungan dengan bagaimana cara menangani dan mempertahankan tingkat konflik. Berdasarkan model konsep tersebut, dapat diturunkan dalam bentuk model hipotesis agar masing-masing variabel dapat diukur dan diamati.

Adapun gambar hipotesisnya adalah sebagai berikut :

Gambar 9
Model Hipotesis



Perumusan secara verbal dari model hipotesis tersebut adalah :

Hipotesis 1 : Diduga bahwa teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) berpengaruh secara simulatan terhadap motivasi karyawan (Y).

Hipotesis 2 : Diduga bahwa teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

Hipotesis 3 : Diduga variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) lebih dominan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan.

Adapun hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

Ho : $R_{x1,2} ; Y = 0 \rightarrow$ Tidak ada hubungan dan pengaruh yang bermakna dari variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

H1 : $R_{x1,2} ; Y = 1 \rightarrow$ Terdapat pengaruh secara simultan dari variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

H2 : $R_{x1,2} ; Y = 1 \rightarrow$ Terdapat pengaruh secara parsial dari variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

H3 : $R_{x1} ; Y = 1 \rightarrow$ Diduga variabel teknik pemecahan konflik lebih dominan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah penelitian *survey* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah dari suatu sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologi maupun psikologi. Kerlinger dalam Sugiyono (2003:7).

Penelitian ini dengan menggunakan metode kuisiner yang bertipe *explanatory*, karena tujuan awal dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan mengenai pengaruh yang signifikan antara teknik-teknik manajemen konflik dan motivasi kerja karyawan melalui pengujian hipotesis.

B. Lokasi penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN (Persero). PT. PLN (Persero) merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan jasa penerangan kepada masyarakat, sehingga PT. PLN (Persero) harus mampu memberikan pelayanan terbaik bagi para konsumennya. Lokasi penelitian ini berada di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur yang berada di Jalan Jendral Basuki Rahmad no 100 Malang.

C. Pengukuran, Konsep, Variabel dan Operasional

1. Skala pengukuran

Skala yang digunakan untuk mengukur masing-masing indikator variabel independen dan dependen adalah skala *likert*. Indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Skala *likert* mengukur jawaban responden dengan mengukur skor atau angka tertentu. Angka tersebut sekedar menunjukkan urutan responden dan bukan nilai responden untuk variabel tersebut. Berikut tabel kriteria dan skor penilaian yang digunakan untuk mengukur jawaban responden.

Tabel 3
Kriteria dan Skor Penilaian
untuk Mengukur Jawaban Responden

Kriteria Penilaian	Skor	Derajat Asumsi Penilaian
Sangat setuju	5	Sangat baik
Setuju	4	Baik
Ragu-ragu	3	Ragu-ragu
Tidak setuju	2	Tidak baik
Sangat tidak setuju	1	Sangat tidak baik

Sumber : Sugiyono (2003:108)

Penelitian ini hanya menggunakan empat skor (1,2,3,4), misalnya dengan bobot 1 = tidak setuju, bobot 2 = kurang setuju, bobot 3 = setuju dan bobot 4 = sangat setuju sebagai skala pengukuran data. Alasan penggunaan jenjang empat adalah untuk menghindari terjadinya pilihan responden yang ragu-ragu atau kurang jelas. Contoh alternatif jawaban yang akan digunakan dalam kuisioner adalah :

- a. Untuk variabel-variabel dalam teknik-teknik manajemen konflik dan variabel motivasi kerja karyawan diberikan alternatif jawaban sebagai berikut :
 - 1) Tidak setuju diberi nilai 1.
 - 2) Kurang setuju diberi nilai 2.
 - 3) Setuju diberi nilai 3.
 - 4) Sangat setuju diberi nilai 4.

2. Konsep, Variabel dan Operasionalnya

Konsep teknik-teknik manajemen konflik dapat diturunkan kedalam variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2). Sedangkan konsep motivasi dapat diturunkan kedalam variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Menurut Nazir (1998:152), definisi operasional adalah suatu variabel konstruk dengan cara memberikan suatu operasionalnya yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Di bawah ini adalah definisi operasional masing-masing konsep :

- a. Konsep teknik-teknik manajemen konflik akan diturunkan menjadi beberapa variabel bebas antara lain :
 - 1) Teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1)

2) Teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2)

- b. Konsep motivasi pada penelitian ini akan diturunkan menjadi variabel motivasi kerja karyawan (Y).

Untuk memperjelas konsep, variabel, indikator serta item-item penelitian disajikan dalam tabel operasionalisasinya sebagai berikut :

Tabel 4
Tabel Operasionalisasi Konsep, Variabel, Indikator,
dan Item-Item Penelitian.

Kosep	Variabel	Indikator	Item
1. Teknik-teknik manajemen konflik	Teknik pemecahan atau resolusi konflik	1. Menyelesaikan masalah	1. musyawarah 2. menggunakan pihak ke 3
		2. Tujuan atasan	1. penyusunan tujuan bersama. 2. menentukan kembali tujuan 3. menerima ide-ide baru
		3. Penghindaran	1. menghindari dari konflik 2. tidak peduli terhadap konflik 3. memisahkan yang berkonflik 4. pemindahan tugas
		4. Penghalusan	1. bekerja sama 2. menciptakan kepentingan bersama
		5. Kompromi	1. kompromi 2. persetujuan bersama
		6. Perintah berdasarkan kewenangan	1. kewenangan 2. menghukum pihak yang berkonflik 3. menciptakan pemenang
		7. Mengubah variabel struktural	1. mempertegas garis wewenang 2. identifikasi tanggung jawab
	Teknik perangsang atau simulasi konflik	1. Komunikasi	1. menggunakan ancaman 2. menaikkan level konflik

		2. Memasukkan orang luar	1. menambah beberapa karyawan 2. pertukaran karyawan
		3. Restrukturisasi organisasi	1. mengubah aturan-aturan 2. meningkatkan ketergantungan 3. membuat perubahan struktural
2. Motivasi	Motivasi kerja karyawan	1. Kebutuhan berprestasi	1. mempunyai harapan untuk mengembangkan diri 2. peluang untuk mengembangkan diri 3. usaha dalam pengembangan karier
		2. Kebutuhan afiliasi	1. usaha menjaga hubungan baik dengan pimpinan 2. usaha menjaga hubungan baik dengan rekan kerja 3. melaksanakan keputusan yang diambil atasan 4. bertukar pendapat dengan pimpinan

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi atau *universe* adalah jumlah dari keseluruhan objek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwato dan Subagyo, 1990:95), atau kumpulan-kumpulan dari individu dengan kualitas serta cirri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 1998:325).

Menurut Sugiyono (2003:90), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Di dalam penelitian ini yang ditentukan sebagai populasi, adalah seluruh karyawan PT PLN (persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur. Jumlah karyawan pada PT. PLN (Persero) Area

Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur adalah 98 karyawan, dengan pembagian menurut bidang sebagai berikut :

Tabel 5
Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang
Per Maret, 2007

Bagian	Jumlah
1. Area Pelayanan Dan Jaringan Malang	15
2. Bagian Pemasaran	5
3. Bagian Niaga	14
4. Bagian Distribusi	39
5. Bagian Keuangan	12
6. Bagian SDM dan Administrasi	13
Jumlah	98

Sumber : Data Sekunder Perusahaan (Maret, 2007)

2. Sampel

Suatu penelitian tidak selalu mengharuskan meneliti secara keseluruhan individu yang ada dalam suatu populasi penelitian. Suatu bagian dari populasi dapat dikatakan memadai selama prosedur penarikan sampel memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Metode pengambilan sampel yang ideal menurut Mantra dan Kasto dalam Singarimbun (1989:105-106) mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi
- Dapat menentukan presisi dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dan taksiran yang diperoleh
- Sederhana, hingga mudah dilakukan

Menurut Sugiyono (2003:91), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil, penelitian ini menggunakan rumus yang dikemukakan Slovin dalam Umar (1998:75), sebagai berikut :

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

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = persen kelonggaran ketidak telitian (sebesar 10%)

Berdasarkan rumus tersebut, maka dapat dihitung jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{98}{98 (0.1)^2 + 1}$$

$$n = 49,4949$$

$$\approx 49$$

Jadi jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 49 responden. Penelitian ini mengambil sampel dengan cara *Simple Random Sampling* (metode sampel acak sederhana). Alasan penggunaan metode ini adalah untuk memberi kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk dipilih sebagai sampel.

Pembagian sampel berdasarkan unit kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6
Pembagian Sampel Menurut Bagian Kerja

Bagian	Jumlah
1. Area Pelayanan Dan Jaringan Malang	13
2. Bagian Pemasaran	5
3. Bagian Niaga	7
4. Bagian Distribusi	15
5. Bagian Keuangan	6
6. Bagian SDM dan Administrasi	4
Jumlah	49

Sumber : Data Sekunder (diolah), 2007.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer : yaitu data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu hasil penyebaran kuisioner dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
2. Data Sekunder : yaitu data penunjang yang diperoleh dari perusahaan seperti sejarah, struktur organisasi, jumlah pegawai dan komposisinya, dsb.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak terkait yang dapat memberikan informasi penelitian yaitu bagian yang terkait dengan manajemen konflik dan motivasi kerja karyawan.
2. Kuisioner dilakukan dengan membagikan daftar pertanyaan yang terkait dengan penelitian mengenai teknik-teknik manajemen konflik dan motivasi kerja karyawan.
3. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan, mencatat, dan memanfaatkan data yang ada di instansi yang berkaitan dengan penelitian, berupa dokumen-dokumen resmi selama periode yang telah ditentukan sehingga akan diperoleh data yang relevan dan obyektif.

G. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat bantu berupa instrumen penelitian yang meliputi :

1. Pedoman wawancara : yaitu serangkaian pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Di dalam penelitian ini, pedoman wawancara digunakan dengan maksud agar wawancara yang akan dilakukan sesuai dengan topik penelitian yang akan ditetapkan dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan tidak keluar dari jalur.
2. Kuisioner : yaitu berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden sehingga diperoleh jawaban mengenai informasi yang diperlukan.
3. *Field note* : yaitu dengan menggunakan alat-alat seperti buku atau notes, pensil atau bolpoin yang difungsikan untuk mencatat langsung data dari perusahaan yang diperlukan dalam penelitian.

H. Validitas dan Reliabilitas

Singarimbun dan Effendi (1995:122) menyatakan bahwa ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Pengujian penulisan hipotesis tidak akan mengenai sasarannya bilamana data yang dipakai untuk menguji hipotesis adalah data yang tidak reliabel dan menggambarkan secara tepat konsep yang diukur.

1. Uji Validitas

Menurut Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (1995:122) validitas adalah sejauh mana suatu alat pengukur tidak mengukur apa yang ingin diukur. Sugiyono (2000:109) menyatakan bahwa instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS for windows release 10.0. Penghitungan korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson* (Singarimbun dan Effendi, 1995:137). Teknik ini menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total. Apabila nilai signifikan hasil korelasi lebih besar dari 0.3 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid (Masrun dalam Sugiyono 2003 :106). Adapun rumus korelasi *Product Moment Pearson* adalah sebagai berikut :

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

dimana :

X = skor item

Y = skor total

r = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

2. Reliabilitas

Reliabilitas menurut Ancok dalam Singarimbun dan Effendi (1995:111) adalah menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih, sehingga seberapa jauh pengukuran bebas dari uraian kesalahan acak. Kesalahan acak yaitu kesalahan yang menurunkan tingkat keandalan hasil pengukuran nilai.

Menurut Arikunto (2002:171), teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah dengan menggunakan *Alpha Cronbach* :

$$r_i = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \left(\frac{\sigma^2_b}{\sigma^2_t} \right) \right\}$$

dimana :

- r_i = reliabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma^2 b$ = jumlah varian
 σ^2 = variabel total

Menurut Malhotra (2002:293), suatu instrumen dikatakan andal apabila nilai $\alpha > 0.6$.

3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

Pengujian instrumen penelitian baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 49 responden diperoleh bahwa hasil instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid dimana nilai korelasinya lebih besar dari 0.3 (Masrun dalam Sugiyono, 2003:106) dan koefisien keandalannya (*Alpha Cronbach*) lebih besar dari 0.6 (Sekaran 2003:311).

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik (X1)

Rekapitulasi dari hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7
Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik (X1)

	Nomer Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X1	X1.1	0.469	0.000	Valid
	X1.2	0.482	0.000	Valid
	X1.3	0.492	0.000	Valid
	X1.4	0.570	0.000	Valid
	X1.5	0.668	0.000	Valid
	X1.6	0.499	0.000	Valid
	X1.7	0.390	0.006	Valid
	X1.8	0.437	0.002	Valid
	X1.9	0.439	0.002	Valid
	X1.10	0.571	0.000	Valid
	X1.11	0.547	0.000	Valid
	X1.12	0.576	0.000	Valid
	X1.13	0.595	0.000	Valid
	X1.14	0.718	0.000	Valid
	X1.15	0.485	0.000	Valid
	X1.16	0.471	0.001	Valid
	X1.17	0.676	0.000	Valid
	X1.18	0.437	0.002	Valid
Koefisien Alpha = 0.843				Reliabel

Sumber: Data primer (diolah), 2007

Berdasarkan data dari tabel 7 menunjukkan semua item pertanyaan untuk variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.3 yaitu dengan rentang antara 0.390-0.718 sehingga dapat diartikan bahwa item pada variabel pemecahan (resolusi) konflik (X1) adalah valid dan mempunyai koefisien alpha 0.843 ($r_{11} > 0.6$). Dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) reliabel untuk pengujian selanjutnya.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik (X2)

Rekapitulasi dari hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8
Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik (X2)

Kelompok	Nomer Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
X2	X2.1	0.496	0.000	Valid
	X2.2	0.521	0.000	Valid
	X2.3	0.834	0.000	Valid
	X2.4	0.607	0.000	Valid
	X2.5	0.583	0.000	Valid
	X2.6	0.653	0.000	Valid
	X2.7	0.676	0.000	Valid
Koefisien Alpha = 0.739				Reliabel

Sumber: Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan semua item pertanyaan untuk variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.3 dengan rentang antara 0.496-0.834 sehingga dapat diartikan bahwa variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) adalah valid dan mempunyai koefisien alpha 0.739 ($r_{11} > 0.6$). Dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) reliabel untuk pengujian selanjutnya.

c. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kera Karyawan (Y)

Rekapitulasi dari hasil uji validitas dan reliabilitas untuk variabel motivasi kerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9
Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Kelompok	Nomer Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
Y	Y1	0.307	0.032	Valid
	Y2	0.480	0.000	Valid
	Y3	0.486	0.000	Valid
	Y4	0.704	0.000	Valid
	Y5	0.578	0.000	Valid
	Y6	0.515	0.000	Valid
	Y7	0.595	0.000	Valid
Koefisien Alpha = 0.672				Reliabel

Sumber: Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan data dari tabel di atas menunjukkan semua item pertanyaan untuk variabel motivasi kerja karyawan (Y) mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari 0.3 dengan rentang antara 0.307-0.704 sehingga dapat diartikan bahwa variabel motivasi kerja karyawan (Y) adalah valid dan mempunyai koefisien alpha 0.672 ($r_{11} > 0.6$). Dengan demikian berarti bahwa item pertanyaan untuk variabel motivasi kerja karyawan (Y) reliabel untuk pengujian selanjutnya.

I. Analisis Data

Tujuan dari metode analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Di dalam penelitian kuantitatif, setelah data dari seluruh responden terkumpul maka dilakukan analisis data. Kegiatan ini meliputi mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan. Pada penelitian ini, analisis data melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Termasuk analisis deskriptif pada penelitian ini adalah lokasi penelitian, data responden yang diteliti, serta distribusi item dari masing-masing variabelnya yang ditabulasi dalam bentuk tabel yang dibahas secara deskriptif.

2. Analisis Inferensial

Analisis digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diperlakukan untuk populasi. Analisis ini cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi, dilakukan secara *random*. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat besarnya pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat, Sugiyono (2005:218). Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi berganda digunakan uji F, menurut Sugiyono (2005:223) digunakan rumus :

$$F = \frac{R^2 / K}{(1-R^2) / N-K-1}$$

dimana :

F = f hitung

R = koefisien korelasi berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel independen

Tabel 10
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval korelasi	Tingkat hubungan
0.00 – 0.0190	Sangat rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 0.100	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2003: 214)

Kriteria pengambilan keputusan adalah :

Jika probabilitas $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Bila ditolak, berarti H_1 diterima yang selanjutnya langsung menyatakan variabel yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel bebas.

b. Analisis Regresi Parsial

Analisis regresi parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas tertentu terhadap variabel terikat secara individu, sementara jumlah variabel bebas lainnya dianggap konstan. Rumus yang digunakan menurut Sugiarto (1992: 26) adalah :

$$t = \frac{b_i}{s_e(b_i)}$$

dimana :

b_i = penduga bagi β_i

$s_e b_i$ = standar error bagi β_i

Kriteria pengambilan keputusannya adalah jika probabilitas t hitung ≤ 0.05 maka H_0 ditolak, tetapi jika probabilitas $t_{hitung} > 0.05$ maka H_0 ditolak. Bila H_0 ditolak berarti variabel bebas yang diuji mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

a. Sejarah Perusahaan

Masyarakat Indonesia dapat menikmati listrik mulai akhir abad 19, pada jaman pemerintahan Belanda. Pembangunan di bidang listrik yang dilakukan meliputi :

- 1) Elektrifikasi di kota Batavia tahun 1893 dengan nama *Electriciet Bedrijf* Batavia.
- 2) Elektrifikasi di kota Medan tahun 1903 dengan nama *Electriciet Bedrijf* Medan.
- 3) Elektrifikasi di kota Surabaya tahun 1907 dengan nama *Electriciet Bedrijf* Surabaya.

Ketiga elektrifikasi tersebut ditangani dan dikelola oleh pemerintah daerah setempat sesuai dengan nama tersebut di atas. Dengan didirikannya perusahaan listrik di Indonesia oleh perusahaan yang terpusat di negara Belanda, maka pengelolaan pendistribusiannya beralih dari pemerintah daerah ke perusahaan listrik swasta. Perusahaan listrik swasta tersebut adalah :

- 1) *NV NIGM (NV OGEM)* mulai beroperasi 27 Juli 1913 yang meliputi daerah kerja Batavia, Jatinegara, Tangerang, Cirebon, Kebayoran Lama, Medan, Palembang, Ujung Pandang, Lampung, dan Manado.
- 2) *NV ANIEM* mulai beroperasi 6 Februari 1914 yang meliputi daerah kerja Surabaya, Semarang, Yogyakarta, Bukittinggi, Pontianak, dan Ambon.
- 3) *NV GEBEO* mulai beroperasi 30 Januari 1923 yang meliputi daerah kerja kota Bandung, Bogor, seluruh Karesidenan dan Kabupaten kecuali Cirebon dan Jakarta.
- 4) *ELEKTRIKA* mulai beroperasi 7 Juni 1915 yang meliputi daerah kerja kota Tulungagung.
- 5) *SEM* mulai beroperasi 21 Desember 1925 yang meliputi daerah kerja kota Surakarta.
- 6) *OJEM* mulai beroperasi 24 Februari 1925 yang meliputi daerah kerja kota Panarukan.

- 7) *EMR* mulai beroperasi 25 Juli 1921 yang meliputi daerah kerja kota Banyuwangi.

Pada masa Perang Dunia II, Indonesia berada di bawah kekuasaan Jepang tepatnya antara tahun 1942-1945. Hal ini mengakibatkan perubahan bagi perusahaan listrik yakni mereka dengan sendirinya berada di bawah pengawasan Jepang antara lain :

- 1) *Jawa Denki Jogyoko Sha* kantor pusat di Jakarta.
- 2) *Seibu Jawa Denki Sha* di wilayah Jawa Barat.
- 3) *Chobu Jawa Denki* di wilayah Jawa Tengah.
- 4) *Tobu Jawa Denki* di wilayah Jawa Timur.
- 5) Cabang-cabang perusahaan listrik tetap seperti semula.

Setelah proklamasi kemerdekaan RI, terjadi pengambilalihan pimpinan perusahaan listrik dari pemerintah Jepang. Tahap awal terjadi tanggal 21 September 1945 di pusat yaitu di Jakarta dan kesatuan aksi mahasiswa listrik, kemudian meluas ke daerah lainnya seperti Surabaya, Semarang, Yogyakarta, dan berbagai kota lainnya di Jawa maupun di luar Jawa. Pengambil alihan pimpinan di perusahaan listrik dari penguasaan pemerintah Jepang secara keseluruhan dapat terselesaikan pada pertengahan Oktober 1945 dan diserahkan kepada pemerintahan Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga di Jakarta. Melalui Ketetapan Pemerintah No.1/SD/1945 tanggal 27 Oktober 1945 ditetapkan sebagai hari Jawatan Listrik.

Setelah penyerahan Kedaulatan dari pemerintah Belanda kepada Republik Indonesia Serikat yang kemudian menjadi NKRI, perusahaan listrik yang beroperasi di Indonesia yaitu perusahaan listrik asing (Belanda). Perusahaan tersebut antara lain : *NV ANIEM*, *NV GEBEO*, *NV OGEM* dan sebagainya kecuali pembangkit tenaga listrik yang semula *LWB* tetap dikuasai Pemerintah Republik Indonesia dengan nama PLN.

Berdasarkan SK Menteri PUT No.P.25/45/17, tanggal 23 September 1958, Jawatan Listrik diubah menjadi Perusahaan Listrik Negara yang dipimpin oleh Dewan Direktur. Sebagai tindak lanjut pembentukan Dewan Direktur maka untuk mempersatukan kelistrikan di wilayah Indonesia yang semula terdiri dari Penuditel dan sebagianya dimasukkan dalam suatu wadah Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN) yang dibentuk berlandaskan pada UU No.19 tahun 1960 dengan keputusan menteri PUT No. 16/1/20 tanggal 20 Mei 1961.

Pada tahun 1965 struktur organisasi Perusahaan Listrik Negara di seluruh wilayah Indonesia dibagi menjadi 14 kesatuan wilayah dengan cabang-cabang yang terdiri dari :

- 1) 12 PLN eksploitasi distribusi.
- 2) 1 PLN eksploitasi pembangkitan.
- 3) 1 PLN gas.

Berdasarkan PP No. 129, tanggal 13 Mei 1965 BPU-PLN dibubarkan dan dibentuk Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan Perusahaan Gas Negara (PGN) yang masing-masing dipimpin oleh Dewan Direksi. Tahun 1966, PLN di bawah Direktorat Jendral Tenaga dan Listrik di Lingkungan Departemen Perindustrian Ringan dan Tenaga (DEPDARIGA). Tapi tahun 1978 PLN ditetapkan menjadi berada di Lingkungan Departemen Pertambangan dan Energi di bawah Jendral Listrik dan Pengembangan Energi. Berdasarkan Keputusan PUTL No. 01/PRT/ 1973 Perusahaan Listrik Negara berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara.

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyediaan tenaga listrik maka Perum Listrik Negara dinilai memenuhi persyaratan untuk dialihkan bentuknya menjadi Persero pada bulan Juli 1994 berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 22 tahun 1994 tanggal 16 Juni 1994 tentang pengalihan bentuk Perum Listrik Negara menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). PT. PLN (Persero), didirikan dengan akte Notaris Sutjipto, SH No. C2-11.519 HT.01.01 tahun 1994 dan diumumkan dalam tambahan berita Negara No. 673/94.

b. Lokasi dan Wilayah Usaha

Lokasi perusahaan merupakan fakta yang sangat penting dalam rangka menunjang kelancaran bagi kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu penentuan lokasi perlu dipertimbangkan sehingga akan tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Lokasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang berada di Jalan Jendral Basuki Rahmad No. 100 Malang. Lokasi ini merupakan lokasi yang cukup strategis karena letaknya berada di jalan utama kota Malang sehingga dapat dijangkau dengan mudah oleh masyarakat.

Pada tanggal 18 Oktober 2002 telah diresmikan perubahan PT. PLN (Persero) UB Jawa Timur Area Pelayanan Malang dengan 4 rayon dan 8 ranting menjadi 1 unit Pelayanan Jaringan Malang, 1 unit Pelayanan Pelanggan Tegangan Menengah (UPPTM), dan 12 unit Pelayanan Pelanggan Tegangan Rendah (UPPTR), yaitu :

- 1) PLN UPPTR Malang Kota
- 2) PLN UPPTR Dinoyo.
- 3) PLN UPPTR Blimbing.
- 4) PLN UPPTR Tumpang.
- 5) PLN UPPTR Gondanglegi.
- 6) PLN UPPTR Kepanjen.
- 7) PLN UPPTR Lawang.
- 8) PLN UPPTR Singosari.
- 9) PLN UPPTR Batu.
- 10) PLN UPPTR Ngantang.
- 11) PLN UPPTR Kebon Agung.
- 12) PLN UPPTR Bululawang.

c. Visi, Misi, Asas, dan Tujuan Perusahaan

1) Visi

Visi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa yang akan datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan, baik mulai jenjang paling atas sampai jenjang yang paling bawah. Visi dari PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

2) Misi

Visi yang dimiliki tersebut kemudian diwujudkan dengan misi dari PT. PLN (Persero) adalah:

- a) Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.
- b) Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

- c) Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d) Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

3) Asas Kerja

Adapun asas kerja dari PT. PLN (Persero) adalah :

- a) Membangun Perekonomian Nasional.
- b) Memperkuat Pertahanan Nasional.
- c) Mengusahakan Tenaga Kerja.
- d) Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat.

4) Tujuan Perusahaan

Tujuan dari PT. PLN (Persero) adalah untuk :

- a) Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong kegiatan ekonomi.
- b) Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan penyediaan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat.
- c) Merintis kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik.
- d) Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang menunjang usaha penyediaan tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Bidang Usaha

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang merupakan suatu badan usaha milik negara berbentuk perseroan yang bergerak di bidang jasa pelayanan listrik. Jadi PT. PLN tidak memproduksi barang melainkan menyediakan pelayanan kepada pelanggan yang memerlukan tenaga listrik dan merupakan satu-satunya perusahaan negara yang memiliki wewenang dari pemerintah untuk merencanakan, membangun, dan mendistribusikan tenaga listrik ke seluruh wilayah negara Indonesia.

Kegiatan usaha PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang adalah :

- 1) Merencanakan, membangun, membangkitkan, dan mendistribusikan tenaga listrik bagi kesejahteraan umum.
- 2) Mencari keuntungan dari penjualan tenaga listrik berdasar prinsip pengelolaan perusahaan.

- 3) Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai.
- 4) Memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya.

e. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan mekanisme formal dimana organisasi dikelola dengan menunjukkan kerangka susunan perwujudan pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur berbentuk divisional, dimana di dalamnya dibentuk unit-unit semi otonom. Struktur organisasi tersebut adalah terdiri dari :

- 1) Unsur pimpinan, yaitu manajer.
- 2) Unsur pembantu pimpinan, yaitu asisten manajer (asman).
- 3) Unsur pelaksana, yaitu supervisor dan karyawan.

Bagan struktur organisasi dibuat untuk menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian, dan posisi dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Adapun struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang Jawa Timur dapat dilihat melalui bagan struktur organisasi pada lampiran 1.

f. Deskripsi Jabatan

Dari bagan struktur organisasi yang ada pada lampiran 1 dapat dijelaskan secara umum mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian atau fungsi, yaitu :

- 1) Manajer Area

Manajer Area bertanggung jawab merumuskan sasaran cabang, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan pelayanan pelanggan, pendistribusian, dan pembangkitan tenaga listrik berikut pembangunan sesuai dengan kebijakan PLN pusat dan PLN wilayah.

2) Bagian Pemasaran

Bertanggung jawab dalam penyusunan rencana penjualan dan pengembangan usaha sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada serta pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang diprioritaskan kepada pelanggan-pelanggan potensial untuk menjamin terciptanya peningkatan kepuasan pelanggan potensial. Dalam rangka melaksanakan tanggung jawabnya ini, bagian pemasaran mempunyai fungsi yaitu :

- a) Menyusun data potensi pasar, rencana penjualan serta perkiraan pendapatan di daerah kerja APJ maupun masing-masing unit usahanya.
- b) Mempersiapkan dan melaksanakan pengembangan usaha baru sesuai dengan program yang ditetapkan.
- c) Memonitor dan melakukan analisa atas pemakaian energi pada pelanggan-pelanggan potensial.
- d) Mengadakan komunikasi dan memberikan pelayanan khusus kepada pelanggan potensial dalam rangka meningkatkan loyalitas pelanggan.
- e) Melaksanakan pembacaan meter dengan *Automatic Meter Reading* (AMR) untuk pelanggan-pelanggan potensial, serta memelihara sarana dan kelengkapannya.

3) Bagian Niaga

Bertanggung jawab dalam kegiatan pelayanan, administrasi pelanggan, pembuatan listrik, dan pengendalian pendapatan untuk menjamin pelayanan dan pendapatan. Adapun fungsi-fungsi dari bagian niaga adalah :

- a) Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan atau calon pelanggan.
- b) Menyusun dan memelihara Data Induk Pelanggan (DIP) dan Data Induk Saldo (DIS).
- c) Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meteran.

- d) Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

4) Bagian Distribusi

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi. Tujuannya untuk menjamin kontinuitas pelayanan dengan mutu dan keandalan yang memadai, serta mengoptimalkan pelaksanaan, pemeliharaan, dan pengaturan jaringan distribusi agar dicapai energi yang efisien. Fungsi dari bagian distribusi adalah :

- a) Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem.
- b) Menyusun SOP dan mengatur pengoperasian jaringan distribusi.
- c) Menyusun rencana pemeliharaan dan melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi.
- d) Mengelola aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan.
- e) Membuat data peta jaringan (*mapping*) dan memelihara akurasi data sesuai dengan perkembangan.
- f) Mengendalikan dan mengawasi fungsi Alat Pembatas dan Pengukur (APP).
- g) Melaksanakan analisa dan evaluasi susut distribusi serta menyusun alat pengendaliannya.
- h) Membina dan mengembangkan Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan (PDKB).
- i) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian distribusi.

5) Bagian Keuangan

Bertanggung jawab dalam pencatatan pembukuan aset, perencanaan dan pengendalian anggaran, dan pendapatan sesuai dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengelolaan anggaran dan pendapatan yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan. Bagian keuangan mempunyai fungsi yaitu :

- a) Melaksanakan pencatatan dan pembukuan aset.
 - b) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pendapatan serta mengadakan rekonsiliasi dengan fungsi terkait.
 - c) Menyusun RAO/UAI sesuai dengan jadwal dan pedoman yang ada.
 - d) Mengatur dan melaksanakan pengawasan atas penggunaan anggaran investasi maupun operasi.
 - e) Mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal.
 - f) Melaksanakan supervisi tentang keuangan dan akuntansi terhadap unit asuhannya.
 - g) Menyusun laporan keuangan serta melaksanakan analisa dan evaluasi untuk merumuskan usaha perbaikannya.
 - h) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian keuangan.
- 6) Bagian SDM dan Administrasi
- Bertanggung jawab dalam pengembangan dan administrasi sumberdaya manusia, pengelolaan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan. Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan di atas, bagian SDM dan Administrasi mempunyai fungsi :
- a) Mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rencana dan melaksanakan pemeliharaannya.
 - b) Melaksanakan administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai ketentuan yang ada.
 - c) Menyusun dan memelihara Data Induk Kepegawaian serta melaksanakan evaluasi SDM.
 - d) Melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM.
 - e) Merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan, umum, dan K3.
 - f) Mengatur penyelesaian masalah hukum yang terkait dengan masalah kedinasan, baik di lingkungan internal maupun eksternal.

- g) Mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.
- h) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan Administrasi.

2. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner pada responden, yaitu karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang distribusi Jawa Timur sebanyak 49 karyawan maka, dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden. Responden dalam penelitian ini dikelompokkan dalam beberapa kelompok antara lain jenis kelamin, umur, lama bekerja, bagian tempat bekerja, pendidikan, dan status perkawinan.

a. Jenis Kelamin Responden

Pembagian jenis kelamin responden digolongkan menjadi 2 yaitu : perempuan dan laki-laki. Pembagian jumlah responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 11
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1. Laki-laki	32	65.3 %
2. Perempuan	17	34.7%
Jumlah	49	100%

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat jumlah responden laki-laki 32 responden atau 65.3% dan jumlah responden perempuan 17 responden atau 34.7%. Jadi jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan jumlah responden perempuan.

b. Umur Responden

Pembagian umur responden, dikelompokkan dalam 4 golongan umur yaitu : umur 20-30, umur 31-40, umur 41-50, dan umur > 50. Pembagian

jumlah responden dalam penelitian ini berdasarkan umur, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 12
Umur Responden

Umur Responden	Jumlah	Persentase
1. 20-30 tahun	17	34.7%
2. 31-40 tahun	14	28.6%
3. 41-50 tahun	12	24.5%
4. > 50 tahun	6	12.2%
Jumlah	49	100%

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat jumlah responden yang berumur antara 20-30 tahun adalah 17 responden atau 34.7%, responden yang berumur 31-40 tahun adalah 14 responden atau 28.6%, responden yang berumur 41-50 tahun adalah 12 responden atau 24.5%, dan responden yang berumur > 50 tahun adalah 6 responden atau 12.2%. Jadi responden yang paling banyak yaitu dari golongan umur antara 20-30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur berada pada usia produktif dan cukup matang.

c. Masa Bekerja Responden

Pembagian responden berdasarkan lama bekerja, dikelompokkan menjadi 4 yaitu : 0-10 tahun, 11-20 tahun, 21-30 tahun, dan >30 tahun. Pembagian jumlah responden dalam penelitian ini berdasarkan lama bekerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 13
Masa Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1. 0-10 tahun	28	57.1%
2. 11-20 tahun	12	24.4%
3. 21-30 tahun	6	12.3%
4. >30 tahun	3	6.2%
Jumlah	49	100%

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat jumlah responden yang bekerja antara 0-10 tahun adalah sebanyak 28 responden atau 57.1%, responden

yang bekerja antara 11-20 tahun adalah sebanyak 12 responden atau 24.4%, responden yang bekerja antara 21-30 tahun adalah sebanyak 6 responden atau 12.3%, dan responden yang bekerja >30 tahun adalah sebanyak 3 orang atau 6.2%. Dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur, antara yang belum lama bekerja dan yang sudah lama bekerja mempunyai jumlah yang seimbang.

d. Bagian Kerja Responden

Pembagian responden berdasarkan bagian tempat responden bekerja yaitu : area pelayanan dan jaringan, bagian pemasaran, bagian niaga, bagian distribusi, bagian keuangan, bagian SDM dan administrasi. Pembagian jumlah responden dalam penelitian ini berdasarkan bagian tempat responden bekerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 14
Bagian Kerja Responden

Bagian	Jumlah	Persentase
1. Area Pelayanan Dan Jaringan	13	26%
2. Bagian Pemasaran	5	10%
3. Bagian Niaga	7	14%
4. Bagian Distribusi	15	30%
5. Bagian Keuangan	6	12%
6. Bagian SDM dan Adm.	4	8%
Jumlah	49	100%

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat jumlah responden yang bekerja pada area pelayanan dan jaringan sebanyak 13 responden atau 26%, yang bekerja pada bagian pemasaran sebanyak 5 responden atau 10%, yang bekerja pada bagian niaga sebanyak 7 responden atau 14%, yang bekerja pada bagian distribusi sebanyak 15 responden atau 30%, yang bekerja pada bagian keuangan sebanyak 6 orang atau 12%, dan yang bekerja pada bagian SDM dan administrasi sebanyak 4 orang atau 8%. Jadi responden yang paling banyak adalah responden dari bagian distribusi.

e. Tingkat Pendidikan Responden

Pembagian responden berdasarkan tingkat pendidikan, dikelompokkan menjadi 5 yaitu : SMU, D3, S1, S2, dan lainnya. Pembagian jumlah

responden dalam penelitian ini berdasarkan lama bekerja, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 15
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1. SMU	19	38.8%
2. D3	14	28.6%
3. S1	16	32.6%
4. S2	-	-
5. Lainnya	-	-
Jumlah	49	100%

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat jumlah responden yang memiliki pendidikan terakhir SMU sebanyak 19 responden atau 38.8%, responden yang memiliki pendidikan terakhir D3 sebanyak 14 responden atau 28.6%, dan responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 16 responden atau 32.6%. Jadi sebagian besar responden memiliki pendidikan SMU. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur berpendidikan cukup.

f. Status Perkawinan Responden

Pembagian responden berdasarkan status perkawinan, dikelompokkan menjadi 4 yaitu : belum menikah, sudah menikah, duda, dan janda. Pembagian jumlah responden dalam penelitian ini berdasarkan status perkawinan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 16
Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	Jumlah	Persentase
1. Belum Menikah	16	32.6%
2. Sudah Menikah	30	61.2%
3. Duda	1	2.1%
4. Janda	2	4.1%
Jumlah	49	100%

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa 16 orang responden atau 32.6% berstatus belum menikah, 30 orang responden atau 61.2% berstatus sudah menikah, 1 orang responden atau 2.1 % berstatus duda, dan 2 orang

responden atau 4.1% berstatus janda. Jadi sebagian besar responden memiliki status sudah menikah.

B. PENYAJIAN DATA

1. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1), variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2), dan variabel motivasi kerja karyawan (Y). Secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisisioner, baik dalam jumlah responden maupun angka persentase.

a. Distribusi Frekuensi Variabel X1

Terdapat 18 pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1). Dari 18 pertanyaan tersebut diperoleh jawaban seperti yang nampak pada tabel 17.

Tabel 17
Distribusi Frekuensi Variabel X1

No	Item	Jawaban Responden								Mean
		1 STS		2 TS		3 S		4 SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	X1.1	0	0	0	0	21	42.86	28	57.14	3.57
2.	X1.2	6	12.24	20	40.82	20	40.82	3	6.12	2.41
3.	X1.3	0	0	12	24.49	27	55.10	10	20.41	2.96
4.	X1.4	0	0	18	36.74	25	51.02	6	12.24	2.76
5.	X1.5	1	2.04	8	16.32	34	69.39	6	12.25	2.92
6.	X1.6	18	36.73	28	57.14	3	6.13	0	0	1.69
7.	X1.7	19	38.78	27	55.10	3	6.12	0	0	1.67
8.	X1.8	7	14.29	24	48.98	16	32.65	2	4.08	2.27
9.	X1.9	5	10.20	27	55.10	16	35.65	1	2.05	2.27
10.	X1.10	1	2.04	3	6.13	36	73.47	9	18.36	3.08
11.	X1.11	0	0	10	20.40	31	63.27	8	16.33	2.96
12.	X1.12	0	0	3	6.12	28	57.14	18	36.73	3.31
13.	X1.13	1	2.04	4	8.16	32	65.31	12	24.49	3.12
14.	X1.14	10	20.41	26	53.06	10	20.41	3	6.12	2.12
15.	X1.15	13	26.53	20	40.82	11	22.45	5	10.20	2.16
16.	X1.16	8	16.33	24	48.98	15	30.61	2	4.08	2.22
17.	X1.17	5	10.21	30	61.22	13	26.53	1	2.04	2.20
18.	X1.18	4	8.16	12	24.49	31	63.27	2	4.08	2.63

Frekuensi rata-rata = 2.57

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Dari tabel 17 diperoleh penjelasan mengenai distribusi frekuensi item-item variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) sebagai berikut : pada item X1.1 sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 21 responden (42.86%) menyatakan setuju, dan sebanyak 28 responden (57.14%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.2 dari 49 responden sebanyak 6 responden (12.24%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 20 responden (40.82%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 20 responden (40.82%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (6.12%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.3 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 12 responden (24.49%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 27 responden (55.10%) menyatakan setuju, dan 10 responden (20.41%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.4 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 18 responden (36.74%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 25 responden (51.02%) menyatakan setuju, dan 6 responden (12.24%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.5 dari 49 responden sebanyak 1 responden (2.04%) menyatakan sangat tidak setuju, 8 responden (16.32%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 34 responden (69.39%) menyatakan setuju, dan 6 responden (12.25%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.6 dari 49 responden sebanyak 18 responden (36.73%) menyatakan sangat tidak setuju, 28 responden (57.14%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 responden (6.13%) menyatakan setuju, dan 0 responden (0.00%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.7 dari 49 responden sebanyak 19 responden (38.78%) menyatakan sangat tidak setuju, 27 responden (55.10%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 responden (6.12%) menyatakan setuju, dan 0 responden (0.00%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.8 dari 49 responden sebanyak 7 responden (14.29%) menyatakan sangat tidak setuju, 24 responden (48.98%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 16 responden (32.65%) menyatakan setuju, dan 2 responden (4.08%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.9 dari 49 responden sebanyak 5 responden (10.20%) menyatakan sangat tidak setuju, 27 responden (55.10%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 16 responden (32.65%) menyatakan setuju, dan 1 responden (2.05%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.10 dari 49 responden sebanyak 1 responden (2.04%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (6.13%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 36 responden (73.47%) menyatakan setuju, dan 9 responden (18.36%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.11 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 10 responden (20.40%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 31 responden (63.27%) menyatakan setuju, dan 8 responden (16.33%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.12 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (6.12%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 28 responden (57.14%) menyatakan setuju, dan 18 responden (36.73%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.13 dari 49 responden sebanyak 1 responden (2.04%) menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (8.16%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 32 responden (65.31%) menyatakan setuju, dan 12 responden (24.49%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.14 dari 49 responden sebanyak 10 responden (20.41%) menyatakan sangat tidak setuju, 26 responden (53.06%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 10 responden (20.41%) menyatakan setuju, dan 3 responden (6.12%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.15 dari 49 responden sebanyak 13 responden (26.53%) menyatakan sangat tidak setuju, 20 responden (40.82%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 11 responden (22.45%) menyatakan setuju, dan 5 responden (10.20%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.16 dari 49 responden sebanyak 8 responden (16.33%) menyatakan sangat tidak setuju, 24 responden (48.98%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 15 responden (30.61%) menyatakan setuju, dan 2 responden (4.08%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.17 dari 49 responden sebanyak 5 responden (10.21%) menyatakan sangat tidak setuju, 30 responden (61.22%) menyatakan tidak

setuju, sebanyak 13 responden (26.53%) menyatakan setuju, dan 1 responden (2.04%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X1.18 dari 49 responden sebanyak 4 responden (8.16%) menyatakan sangat tidak setuju, 12 responden (24.49%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 31 responden (63.27%) menyatakan setuju, dan 2 responden (4.08%) menyatakan sangat setuju.

b. Distribusi Frekuensi Variabel X2

Terdapat 7 pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2). Dari 7 pertanyaan tersebut diperoleh jawaban seperti pada tabel 18.

Tabel 18
Distribusi Frekuensi Variabel X2

No	Item	Jawaban Responden								Mean
		1 STS		2 TS		3 S		4 SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	X2.1	0	0	9	18.60	32	65.31	8	16.33	2.98
2.	X2.2	1	2.04	9	18.37	26	53.06	13	26.53	3.04
3.	X2.3	4	8.16	24	48.98	18	36.74	3	6.12	2.41
4.	X2.4	4	8.16	19	38.71	20	40.82	6	12.25	2.16
5.	X2.5	2	4.08	26	53.06	20	40.82	1	2.04	2.41
6.	X2.6	7	14.29	27	55.10	13	26.53	2	4.08	2.21
7.	X2.7	8	16.33	23	46.94	18	36.73	0	0	2.21
Frekuensi rata-rata = 2 49										

Frekuensi rata-rata = 2.49

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Dari tabel 15 diperoleh penjelasan mengenai distribusi frekuensi item-item variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) sebagai berikut : pada item X2.1 sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 9 responden (18.60%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 32 responden (65.31%) menyatakan setuju, dan sebanyak 8 responden (16.33%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X2.2 dari 49 responden sebanyak 1 responden (2.04%) menyatakan sangat tidak setuju, 9 responden (18.37%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 26 responden (53.06%) menyatakan setuju, dan 13 responden (26.53%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X2.3 dari 49 responden sebanyak 4 responden (8.16%) menyatakan sangat tidak setuju, 24 responden (48.98%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 18 responden (36.74%) menyatakan setuju, dan 3 responden (6.12%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X2.4 dari 49 responden sebanyak 4 responden (8.16%) menyatakan sangat tidak setuju, 19 responden (38.71%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 20 responden (40.82%) menyatakan setuju, dan 6 responden (12.25%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X2.5 dari 49 responden sebanyak 2 responden (4.08%) menyatakan sangat tidak setuju, 26 responden (53.06%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 20 responden (40.82%) menyatakan setuju, dan 1 responden (2.04%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X2.6 dari 49 responden sebanyak 7 responden (14.29%) menyatakan sangat tidak setuju, 27 responden (55.10%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 13 responden (26.53%) menyatakan setuju, dan 2 responden (4.08%) menyatakan sangat setuju.

Pada item X2.7 dari 49 responden sebanyak 8 responden (16.33%) menyatakan sangat tidak setuju, 23 responden (46.94%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 18 responden (36.73%) menyatakan setuju, dan 0 responden (0.00%) menyatakan sangat setuju.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Terdapat 7 pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai variabel motivasi kerja karyawan (Y). Jawaban yang diperoleh lihat tabel 19.

Tabel 19
Distribusi Frekuensi Variabel (Y)

No	Item	Jawaban Responden								Mean
		1 STS		2 TS		3 S		4 SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Y1	0	0	0	0	25	51.02	24	48.98	3.49
2.	Y2	0	0	0	0	22	44.89	27	55.11	3.55
3.	Y3	0	0	2	4.08	27	55.10	20	40.82	3.37
4.	Y4	1	2.04	1	2.04	27	55.10	20	40.82	3.35
5.	Y5	0	0	1	2.04	29	59.18	19	38.78	3.37
6.	Y6	0	0	10	20.40	34	69.39	5	10.21	2.89
7.	Y7	2	4.08	9	18.37	35	71.43	3	6.12	2.79
Erekuensi rata-rata = 3.40										

Frekuensi rata-rata = 3.40

Sumber : Data primer (diolah), 2007.

Dari tabel 19 diperoleh penjelasan mengenai distribusi frekuensi item-item variabel motivasi kerja karyawan (Y) sebagai berikut : pada item Y1 sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 25 responden (51.02%) menyatakan setuju, dan sebanyak 24 responden (48.98%) menyatakan sangat setuju.

Pada item Y2 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden (0.00%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 22 responden (44.89%) menyatakan setuju, dan 27 responden (55.11%) menyatakan sangat setuju.

Pada item Y3 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (4.04%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 27 responden (55.10%) menyatakan setuju, dan 20 responden (40.82%) menyatakan sangat setuju.

Pada item Y4 dari 49 responden sebanyak 1 responden (2.04%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (2.04%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 27 responden (55.10%) menyatakan setuju, dan 20 responden (40.82%) menyatakan sangat setuju.

Pada item Y5 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (2.04%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 29 responden (59.18%) menyatakan setuju, dan 19 responden (38.78%) menyatakan sangat setuju.

Pada item Y6 dari 49 responden sebanyak 0 responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 10 responden (20.40%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 34 responden (69.39%) menyatakan setuju, dan 5 responden (10.21%) menyatakan sangat setuju.

Pada item Y7 dari 49 responden sebanyak 2 responden (4.08%) menyatakan sangat tidak setuju, 9 responden (18.37%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 35 responden (71.43%) menyatakan setuju, dan 3 responden (6.12%) menyatakan sangat setuju.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan SPSS *for windows* release 10.0, dengan menguji regresi berganda yang merupakan analisis untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen,

melalui hubungan variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1), teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) dengan motivasi kerja karyawan (Y). Pada penelitian ini menggunakan pengujian yang dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifika 5% ($\alpha = 0.05$). Hasil regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 20
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	T hitung	Sig.	Keterangan
(Constant)	10.950			
Teknik pemecahan konflik (X1)	0.151	2.954*	0.005	Signifikan
Teknik perangsang konflik (X2)	0.258	2.638*	0.011	Signifikan
R	=0.716			
R Square	=0.512			
F hitung	=24.170			
F tabel	=3.180			
Sign. F	=0.000			
α	=0.05			

Sumber data : Data primer (diolah), 2007.

- Keterangan : - Jumlah data (observasi) = 49
 - Dependent Variabel Y
 - * signifikan pada level 5 %, nilai t table 2.008

Variabel tergantung pada regresi ini adalah motivasi kerja karyawan (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2). Untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam penelitian mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat digunakan uji F. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji F dan besarnya F_{tabel} dengan *degree of freedom* (df) 2.

Tabel 21
Pengujian Hipotesis Pertama

	Hipotesis Alternatif (Ha)	Nilai	Status
1	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari Variabel Teknik pemecahan konflik dan Teknik perangsang konflik terhadap motivasi kerja karyawan	F = 24.170 Sig F = 0.000 F _{tabel} = 3.182	Ho ditolak

Sumber : Data Primer (diolah), 2007.

Adapun hasil perhitungannya menunjukkan bahwa nilai F_{Hitung} 24.170 dan F_{tabel} sebesar 3.182. Berdasarkan data tersebut $F_{\text{Hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yaitu $24.170 > 3.182$. Maka hasil analisis regresi linier berganda adalah signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

3. Analisis Regresi Parsial

Untuk menunjukkan apakah variabel bebas secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat serta untuk membuktikan variabel manakah yang paling dominan maka digunakan uji t dan koefisien Beta yang telah distandarisasi. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji t dan besarnya t_{tabel} pada signifikansi 5% dua sisi.

Tabel 22
Pengujian Hipotesis ke dua

	Hipotesis Alternative (Ha)	Nilai	Status
1	Variabel Teknik pemecahan konflik berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	$t = 2.954^*$ $\text{Sig } t = 0.005$ $t_{\text{tabel}} = 2.008$	Ho ditolak
2	Variabel Teknik perangsang konflik berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	$t = 2.638^*$ $\text{Sig } t = 0.011$ $t_{\text{tabel}} = 2.008$	Ho ditolak

Sumber : Data Primer (diolah), 2007.

- signifikan pada level 5 %

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS for windows release 10.0 maka diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Variabel Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik (X1)

Varibel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.954 sedangkan t_{tabel} 2.008. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ yaitu $2.954 > 2.008$. Dengan demikian pengujian menunjukkan H_0 ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel

teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

b. Variabel Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik(X2)

Variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.638 sedangkan t_{tabel} 2.008. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2.638 > 2.008$. Dengan demikian pengujian menunjukkan H_0 ditolak. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel teknik perangsang konflik berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

c. Variabel yang Paling Dominan

Dari hasil penelitian juga dapat diketahui juga bahwa variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki nilai koefisien Beta lebih besar yaitu sebesar 0.413 sedangkan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik sebesar 0.369 ($0.413 > 0.369$). Berdasarkan nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki pengaruh yang paling dominan daripada variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2).

C. PEMBAHASAN

1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan data-data yang telah diperoleh selama penelitian pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur mengenai item-item dari variabel teknik-teknik manajemen konflik dan motivasi kerja karyawan, maka analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

a. Variabel Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik (X1)

Dari 18 pertanyaan teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) yang diajukan tentang kepada 49 responden diperoleh jawaban :

- 1) X1.1 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.57.
- 2) X1.2 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.41.
- 3) X1.3 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.96.
- 4) X1.4 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.76.

- 5) X1.5 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.92.
- 6) X1.6 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 1.69.
- 7) X1.7 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 1.67.
- 8) X1.8 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.27.
- 9) X1.9 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.27.
- 10) X1.10 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.08.
- 11) X1.11 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.96.
- 12) X1.12 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.31.
- 13) X1.13 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.12.
- 14) X1.14 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.12.
- 15) X1.15 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.16.
- 16) X1.16 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.22.
- 17) X1.17 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.20.
- 18) X1.18 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.63.

Dari hasil keseluruhan jawaban responden diketahui frekuensi rata-rata untuk variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) adalah 2.57.

b. Variabel Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik (X2)

Dari 7 pertanyaan tentang variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) yang diajukan kepada 49 responden diperoleh jawaban :

- 1) X2.1 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.98.
- 2) X2.2 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.04.
- 3) X2.3 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.41.
- 4) X2.4 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.16.
- 5) X2.5 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.41.
- 6) X2.6 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.21.
- 7) X2.7 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.21.

Dari hasil keseluruhan jawaban responden diketahui frekuensi rata-rata untuk variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik adalah 2.49.

c. Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

Dari 7 pertanyaan yang diajukan tentang motivasi kerja karyawan (Y) kepada 49 responden diperoleh jawaban :

- 1) Y1 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.49.
- 2) Y2 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.55.
- 3) Y3 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.37.
- 4) Y4 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.35.
- 5) Y5 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 3.37.
- 6) Y6 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.89.
- 7) Y7 rata-rata hitung dari jawaban responden adalah 2.79.

Dari hasil keseluruhan jawaban responden diketahui frekuensi rata-rata untuk variabel motivasi kerja karyawan adalah 3.40.

Jadi hasil keseluruhan dari jawaban responden untuk variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki frekuensi rata-rata lebih besar dari pada variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) yaitu $2.57 > 2.49$. Variabel motivasi kerja karyawan (Y) memiliki frekuensi rata-rata 3.40.

2. Analisis Inferensial

Hasil pengolahan data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada 49 responden, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi berganda ini dilakukan dengan menggunakan SPSS *for windows release* 10.0, dengan tingkat signifikan 5 %. Hasil pengujian diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($24.170 > 3.182$), artinya variabel X berpengaruh secara simultan terhadap variabel Y. Nilai $R = 0.716$ artinya tingkat hubungan antara variabel X dan Y adalah kuat (Sugiyono, 2003:214). Besarnya pengaruh variabel X terhadap Y ditunjukkan dengan nilai $R\ square = 0.512$, artinya 51.2 % variabel teknik-teknik manajemen konflik berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Sisanya sebesar 48.8 % dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

b. Analisis Regresi Parsial

Pengujian regresi parsial yang dilakukan dengan menggunakan SPSS *for windows release 10.0*, dengan tingkat signifikan 5 %. Hasil pengujian yang diperoleh untuk masing-masing variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$, artinya variabel X1 dan X2 berpengaruh secara parsial.

Untuk dapat mengetahui variabel bebas (X) mana yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y) maka digunakan uji koefisien beta yang telah distandarisasikan. Dari hasil pengujian diperoleh koefisien beta untuk variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) 0.413 dan untuk variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) 0.369. Dapat disimpulkan bahwa variabel X1 lebih dominan berpengaruh dari pada variabel X2 ditunjukkan dengan nilai koefisien beta lebih besar ($0.413 > 0.369$)

c. Pengujian Hipotesis

1) Hipotesis 1 = diterima

Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel X dan Y.

2) Hipotesis 2 = diterima

Terdapat pengaruh secara parsial antara variabel X dan Y.

3) Hipotesis 3 = diterima

Variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) lebih dominan pengaruhnya terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan analisis yang dilakukan tentang “Pengaruh Teknik-teknik Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja Karyawan. (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur”, maka dapat ditarik kesimpulan :

1. Dari pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara simultan variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F_{hitung} yaitu 24.170 lebih besar dari F_{tabel} yaitu 3.182 dengan probabilitas Sign.F 0.000 lebih kecil dari 0.05 dapat diinterpretasikan bahwa variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel perangsang (stimulasi) konflik (X2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).
2. Secara parsial variabel pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel perangsang (stimulasi) konflik (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y). Pada variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) t_{hitung} sebesar 2.954 dan t_{tabel} sebesar 2.008 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.954 > 2.008$). Sedangkan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) t_{hitung} sebesar 2.638 lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 2.008 ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel perangsang (stimulasi) konflik (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan (Y).
3. Dari pengujian dengan menggunakan koefisien beta yang telah distandarisasikan maka dapat diketahui bahwa variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki nilai koefisien beta lebih besar yaitu sebesar 0.413 sedangkan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) sebesar 0.369 ($0.413 > 0.369$). Berdasarkan nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki pengaruh

yang paling dominan dari pada variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2).

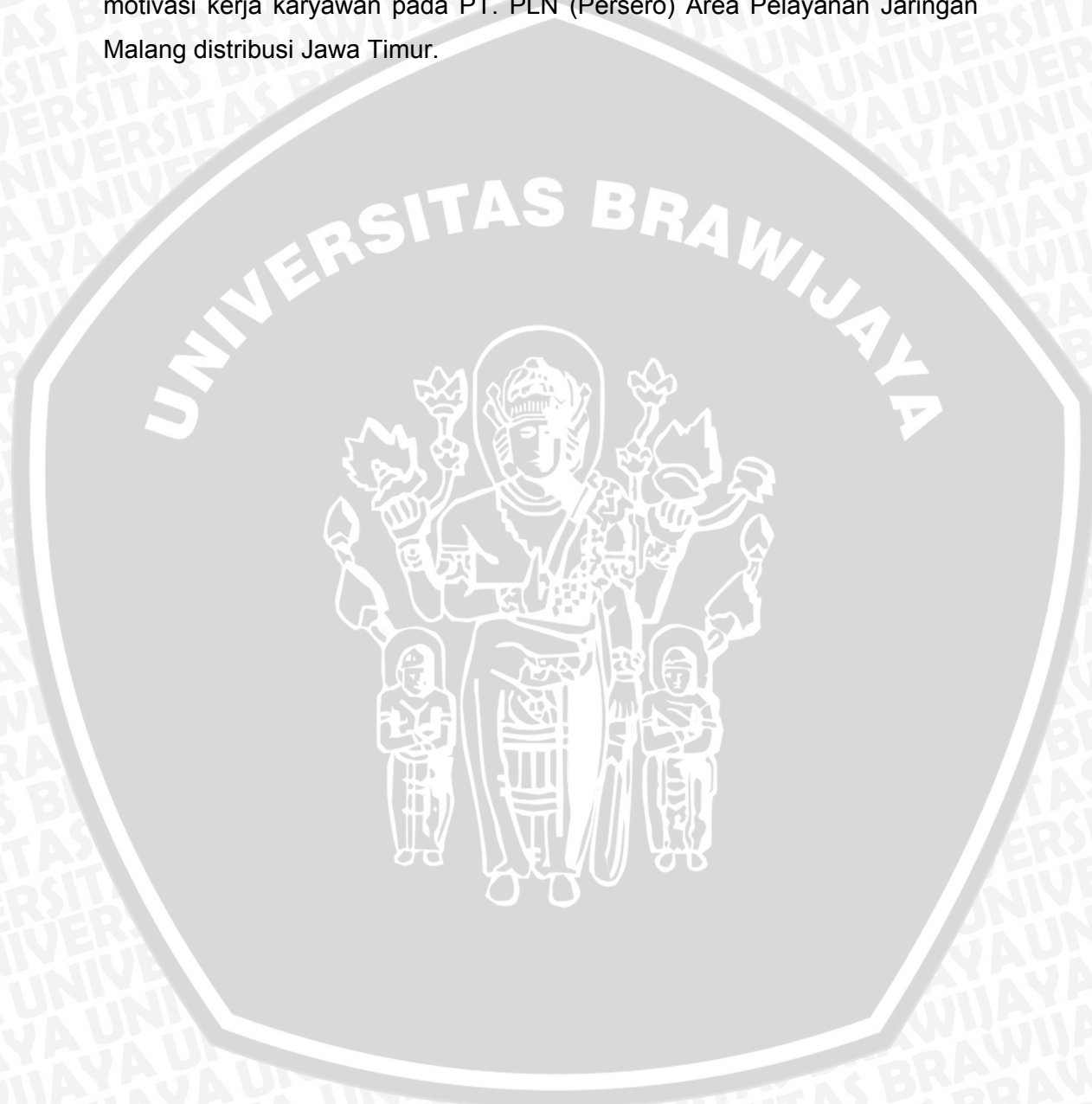
4. Dari hasil analisis korelasi diperoleh nilai $R^2 = 0.512$. Angka ini menunjukkan bahwa perubahan variabel motivasi kerja karyawan (Y) akan dijelaskan oleh ke 2 variabel independen yaitu variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) sebesar 51.2% sedangkan sisanya sebesar 48.8% dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. $R = 0.716$ artinya pengaruh antara variabel teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) dan variabel teknik perangsang (stimulasi) konflik (X2) terhadap variabel motivasi kerja karyawan adalah cukup kuat.
5. Berdasarkan hasil penelitian pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur ternyata teknik-teknik manajemen konflik memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) memiliki pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja karyawan (Y).

B. Saran

Setelah penulis menguraikan hasil penelitian dan menarik kesimpulan dari hasil penelitian tentang “Pengaruh Teknik-teknik Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja Karyawan. (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur”, maka saran-saran yang dapat penulis berikan adalah :

1. Dengan adanya konflik ternyata dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, dan pengaruh itu bisa positif atau negatif. Untuk itu perusahaan hendaknya dapat memanajemen konflik itu dengan baik. Diharapkan dengan adanya manajemen konflik yang baik maka dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan menjadi lebih baik, dan jika karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik pada akhirnya tujuan perusahaan akan dapat tercapai.
2. Penggunaan teknik-teknik dari manajemen konflik yang tepat akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menerapkan teknik manajemen konflik mana yang tepat untuk dilaksanakan sesuai dengan keadaan perusahaan, sehingga dengan penggunaan teknik yang tepat maka motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan.

3. Dari hasil penelitian teknik pemecahan (resolusi) konflik (X1) lebih dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, artinya untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan menggunakan teknik pemecahan (resolusi) konflik. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan menggunakan teknik pemecahan (resolusi) konflik untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur.



DAFTAR PUSTAKA

- Aliman. 2000. *Modul Ekonometrika Terapan*. Yogyakarta : PAU Studi Ekonomi UGM.
- Arif, Sritua. 1993. *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta : UI Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek edisi revisi*. Jakarta : Asdi Mahasatya.
- Arep, Ishak dan Hendry Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Dajan, Anton. 1986. *Pengantar Metode Statistik, jilid 1 & 2*. Jakarta : LP3ES.
- Djanaid, Djanalis. 1994. *Kepemimpinan Manajemen dalam Kewirausahaan Indonesia*. Malang : Penerbit Multi Management.
- Djarwanto, P.S dan Pangestu Subagyo. 1990. *Statistik Induktif*. Yogyakarta : BPFE.
- Dyahsiswiana. 2004. *Pengaruh Manejemen Konflik terhadap Kinerja Karyawan, studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang distribusi Jawa Timur. Skripsi ini tidak diterbitkan* . Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
- Febriyanti, Deby. 2004. *Pengaruh Manejemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan, studi pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk. Skripsi ini tidak diterbitkan*. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian, edisi I*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Gomes, Fustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Gurajati, Damodar. 1997. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Hageman, Gisela. 1993. *Motivasi untuk Pembinaan Organisasi*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Manajemen edisi II cetakan ke 14*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Produktivitas*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Kusnadi, dkk. 1999. *Pengantar Manajemen*. Malang : Universitas Brawijaya.

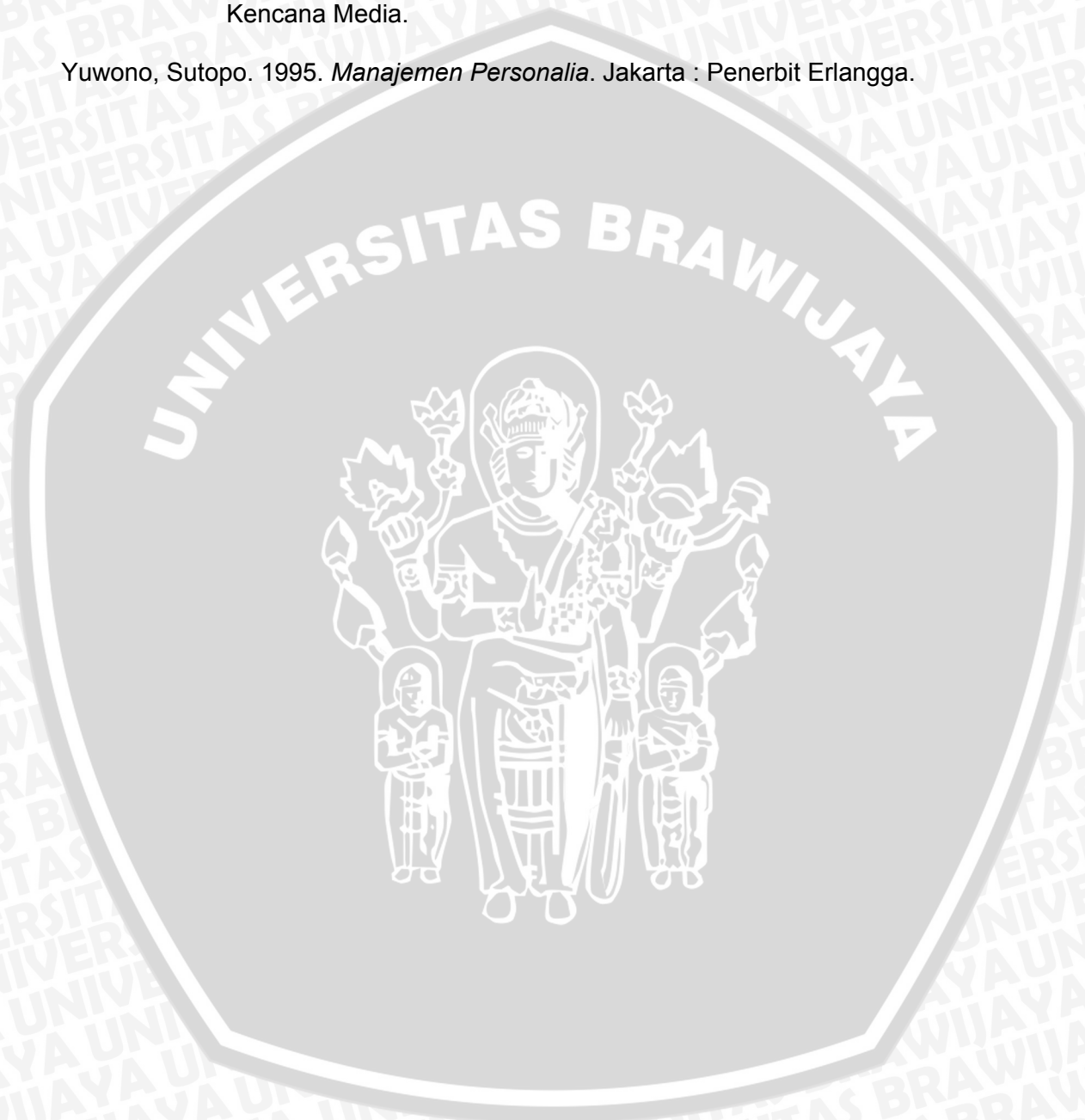
- Maholtra, Naresh K. 2002. *Basic Marketing Research, Application to Contemporary Issues*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Manulang, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi Ofsset.
- Muklas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Penerbit Gajah Mada University Press.
- Nazir, Muhammad. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Plunkett, Warent R, and Raymond F. Attner. 1983. *Introduction to Management*. Boston, Massachusetts : Kent Publising Company A Division Of Wadsaworth, Inc.
- Robbins, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid I*. Jakarta : Pearson Education Asia Pte dan PT. Pren Halindo.
- , 2001. *Perilaku Organisasi Jilid II*. Jakarta : Pearson Education Asia Pte dan PT. Pren Halindo.
- Santoso, Singgih. 2001. *SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik secara Profesional*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Bussines : A Skills Building Approach, Fourth Edition*. New York : John Willey & Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. 1987. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional* . Jakarta : CV Haji Masangun.
- , 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : Penerbit LP3ES.
- Sugiarto. 1992. *Tahap Awal dan Aplikasi Analisis Regresi*. Yogyakarta : Penerbit Andi Ofsset.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Penerbit Alfabetha.
- Supartiningsih. 2002. *Pengaruh Penerapan Manajemen Konflik dalam rangka Peningkatan Kinerja Karyawan, studi pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan*. Skripsi ini tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, H. 1998. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama.

Widjaja, A.W. 1999. *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*. Jakarta : CV Akademika Presindo.

Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen cetakan ke 2*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.

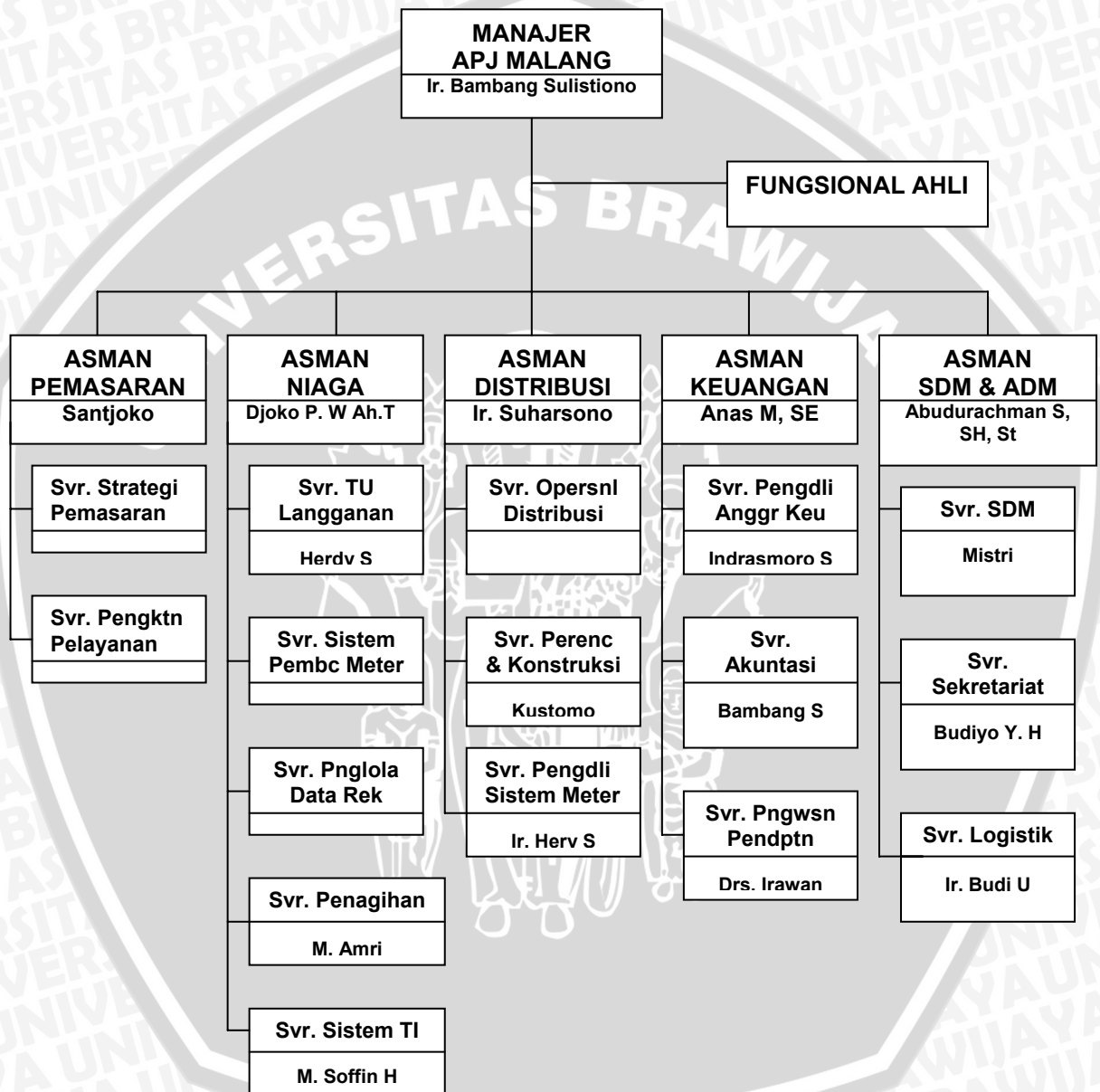
----- . 2003. *Manajemen Perilaku Organisasi edisi revisi*. Jakarta : Penerbit Kencana Media.

Yuwono, Sutopo. 1995. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.



Lampiran 1

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
PT. PLN (Persero) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN MALANG
Per Desember 2006**



Sumber : Data Sekunder Perusahaan (2006)

Keterangan :
 ASMAN : Asisten Manajer
 Svr : Supervisor

Lampiran 2**Kuisisioner**

Yth. Bpk/Ibu/Sdr

Karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Malang
Distribusi Jawa Timur.

Demi tercapainya penelitian yang berjudul “Pengaruh Teknik-Teknik Manajemen Konflik terhadap Motivasi Kerja Karyawan”, maka kami mohon kesediaan Bpk/Ibu/Sdr untuk meluangkan waktu mengisi kuisisioner ini dengan lengkap dan sejujur-juurnya.

Seluruh jawaban responden penelitian akan kami jamin kerahasiaannya dan benar-benar untuk tujuan ilmiah. Atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan banyak terimakasih.

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (X) sesuai pilihan Bpk/Ibu/ Sdr serta isilah titik-titik daftar identitas responden di bawah ini :

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Usia :tahun
4. Lama Bekerja :tahun
5. Bagian :
 - a. Bag. Pemasaran
 - b. Bag. Niaga
 - c. Bag. Distribusi
 - d. Bag. Keuangan
 - e. Bag. Sumber Daya Manusia dan Administrasi
 - f. Area Pelayanan dan Jaringan
6. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMU
 - b. D3
 - c. S1
 - d. S2
 - f. Lainnya (tolong disebutkan)
7. Status Perkawinan :
 - a. Belum Menikah
 - b. Sudah Menikah
 - c. Duda
 - d. Janda

Lanjutan Lampiran 2

DAFTAR PERTANYAAN

Pertanyaan	Sangat setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik				
1. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan adanya musyawarah dapat memecahkan konflik?				
2. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menggunakan pihak ke 3 sebagai penengah dapat memecahkan konflik ?				
3. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mengajak karyawan berpartisipasi dalam penyusunan tujuan bersama dapat memecahkan konflik ?				
4. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menentukan kembali tujuan bersama dapat memecahkan konflik ?				
5. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menerima ide-ide baru dari karyawan dapat memecahkan konflik ?				
6. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menghindari dari situasi konflik dapat memecahkan konflik ?				
7. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan tidak peduli terhadap terjadinya konflik dapat memecahkan konflik ?				
8. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan memisahkan pihak yang berkonflik dapat memecahkan konflik ?				
9. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan memindah tugaskan para pihak yang berkonflik dapat memecahkan konflik ?				
10. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan bekerja sama dapat memecahkan konflik ?				
11. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan memunculkan kepentingan bersama dapat memecahkan konflik ?				
12. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan kompromi dapat memecahkan konflik ?				
13. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika mengutamakan persetujuan bersama dapat memecahkan konflik ?				
14. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menggunakan otoritas formal dapat memecahkan konflik ?				
15. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menghukum pihak-pihak yang berkonflik dapat memecahkan konflik ?				
16. Apakah Pendapat Bpk/Ibu/Sdr, Jika Dengan menciptakan pemenang atas konflik dapat memecahkan konflik ?				
17. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mempertegas garis wewenang dapat memecahkan konflik ?				
18. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mengidentifikasi tanggung jawab pekerjaan dapat memecahkan konflik ?				

Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik				
1. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menggunakan ancaman dapat merangsang konflik ?				
2. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menaikkan level konflik dapat merangsang konflik ?				
3. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan menambah beberapa karyawan yang memiliki perbedaan dengan karyawan sekarang dapat merangsang konflik ?				
4. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan pertukaran beberapa karyawan yang memiliki perbedaan dengan karyawan sekarang dapat merangsang konflik ?				
5. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mengubah aturan-aturan dapat merangsang konflik ?				
6. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan meningkatkan saling ketergantungan dapat merangsang konflik ?				
7. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mengubah struktural organisasi dapat merangsang konflik ?				
Motivasi Kerja Karyawan				
1. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mempunyai harapan di perusahaan untuk mengembangkan diri dapat meningkatkan motivasi ?				
2. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan pimpinan memberi peluang atau kesempatan bagi siapa saja dapat meningkatkan motivasi ?				
3. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mengembangkan karier dalam perusahaan dapat meningkatkan motivasi ?				
4. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan motivasi ?				
5. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan hubungan yang baik antara sesama rekan kerja dapat meningkatkan motivasi ?				
6. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan mendukung dan melaksanakan keputusan yang diambil atasan dapat meningkatkan motivasi ?				
7. Apakah pendapat Bpk/Ibu/Sdr, jika dengan bertukar pendapat dengan pimpinan di luar jam kerja dapat meningkatkan motivasi ?				

Lampiran 3

Rekapitulasi Data Hasil Kuisioner

Variabel Teknik Pemecahan (Resolusi) Konflik (X1)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
1	3	3	3	3	3	2	2	2
2	4	1	2	2	3	2	2	2
3	2	3	2	2	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	2	2	3
5	3	3	3	3	3	2	2	2
6	2	3	3	2	3	2	2	2
7	3	2	2	2	2	2	2	2
8	4	3	3	3	3	2	2	3
9	3	2	3	3	3	2	2	2
10	3	2	3	3	3	2	3	2
11	3	2	3	2	3	3	3	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2
13	4	2	3	2	2	2	2	3
14	1	1	1	2	1	2	2	2
15	3	2	4	3	4	2	2	2
16	3	2	3	3	3	3	3	3
17	4	2	4	4	3	3	3	3
18	4	1	3	4	4	3	3	3
19	4	2	4	3	3	2	2	2
20	3	1	4	3	4	2	2	2
21	4	3	2	2	3	3	3	2
22	4	3	2	2	3	3	3	2
23	3	2	3	2	2	1	2	3
24	4	3	2	2	3	2	2	3
25	4	4	3	3	3	4	3	3
26	4	1	3	3	3	2	2	3
27	4	1	3	2	2	2	2	2
28	4	2	3	3	3	2	2	3
29	3	3	3	3	3	3	2	2
30	4	3	3	3	3	3	3	3
31	3	1	3	3	3	2	2	3
32	4	3	3	3	3	3	3	3
33	4	4	2	2	3	3	2	3
34	3	4	3	2	3	2	2	2
35	2	2	3	2	2	2	2	2
36	4	3	3	3	3	2	2	2
37	4	3	3	3	3	2	2	3
38	4	3	4	4	3	2	2	2
39	3	2	3	3	3	3	2	3
40	3	2	3	3	3	2	2	2
41	2	2	4	4	4	3	2	2
42	4	4	3	3	3	2	2	2
43	3	3	3	3	3	2	2	2
44	4	2	2	2	2	2	2	3
45	2	2	2	3	3	3	3	2
46	4	3	4	3	3	2	2	2
47	4	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	2	2	3	3	3	3
49	3	3	4	4	4	2	2	3
Total	162	119	143	135	144	115	112	120

Lanjutan lampiran 3 (variabel X1)

X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18
2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
2	3	2	2	3	2	2	2	2	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
2	4	3	3	4	3	3	3	2	2
2	2	3	4	3	3	2	2	2	2
2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
3	3	3	2	2	2	3	3	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
4	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	2	3	2	2	2	4	3	2	2
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	2	3	2	2	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	3	2	3	2
2	3	2	3	3	3	4	3	2	3
3	2	2	3	3	3	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
2	4	4	4	4	4	2	2	3	3
2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
2	3	3	2	3	3	3	3	2	4
3	3	2	3	2	2	2	3	2	2
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	4	4	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	2	3	2
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
120	137	131	136	138	129	122	118	115	130

Lanjutan lampiran 3 (variabel X2)

Rekapitulasi Data Hasil Kuisioner

Variabel Teknik Perangsang (Stimulasi) Konflik (X2)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
1	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	2	2	3	1	2
4	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3
6	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	1	2	2	2
8	2	2	3	2	3	3	3
9	2	3	3	3	2	3	2
10	3	2	3	2	2	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	2	1	2	2	3
13	3	3	2	2	2	2	2
14	2	2	1	2	1	2	1
15	3	4	2	4	1	1	2
16	3	2	2	2	3	2	2
17	4	3	2	3	2	3	3
18	4	4	3	3	3	2	2
19	3	4	2	4	2	1	1
20	3	3	1	4	2	2	1
21	3	3	2	2	3	1	3
22	3	3	2	2	3	1	3
23	3	4	2	2	2	2	1
24	3	3	3	3	2	2	3
25	3	4	4	4	3	4	4
26	4	4	3	2	2	3	3
27	3	3	2	2	2	2	2
28	4	4	2	2	2	2	2
29	2	3	2	2	3	2	3
30	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	2	3
33	3	3	3	3	3	3	3
34	2	2	3	3	3	2	2
35	3	3	2	2	2	2	2
36	3	3	2	2	3	3	2
37	3	3	2	2	2	2	2
38	2	3	2	2	2	3	3
39	3	3	2	3	2	2	2
40	2	2	2	2	2	2	2
41	2	2	2	3	3	3	3
42	4	4	3	3	2	2	2
43	4	4	2	2	2	3	2
44	3	3	2	2	2	1	1
45	3	2	2	2	2	3	3
46	3	3	3	3	2	2	2
47	3	3	3	3	3	4	3
48	3	3	3	3	3	2	3
49	3	4	3	3	3	4	3
Total	144	148	120	126	119	116	119

Lanjutan Lampiran 3 (variabel Y)

Rekapitulasi Data Hasil Kuisioner

Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y)

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
1	4	3	4	3	3	3	3
2	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	2	2
4	3	3	3	3	4	3	3
5	4	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	2	3	3
7	3	3	4	3	3	2	2
8	3	4	3	4	3	3	3
9	4	3	4	4	4	3	3
10	3	4	4	4	4	3	3
11	3	4	4	4	4	4	3
12	3	3	4	3	3	2	2
13	4	4	3	3	3	3	3
14	4	3	2	1	4	3	2
15	3	4	4	4	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3
17	3	4	4	4	4	3	3
18	4	3	3	4	3	4	4
19	3	3	3	4	4	4	3
20	4	4	3	2	3	4	3
21	4	4	3	3	3	2	2
22	4	4	3	3	3	2	2
23	4	3	3	4	4	3	3
24	4	4	3	4	4	2	3
25	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	3	4	4	3	3
27	3	3	4	3	3	3	3
28	4	4	4	3	3	3	2
29	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	3	3
31	3	4	4	3	3	3	1
32	4	4	4	3	3	2	1
33	4	4	4	4	4	2	3
34	3	3	3	3	4	3	3
35	3	3	3	3	3	2	3
36	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3	3
38	3	4	3	4	4	3	3
39	3	3	3	4	3	3	2
40	3	3	2	3	3	2	3
41	3	4	4	4	3	3	3
42	3	4	4	3	3	3	3
43	4	4	3	3	3	3	3
44	4	4	3	3	3	3	2
45	4	3	3	4	4	3	3
46	4	4	4	3	3	3	3
47	4	4	4	4	4	3	4
48	4	4	3	4	4	3	3
49	3	3	3	3	4	3	3
Total	171	174	165	164	165	142	137

Lampiran 4

Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

Correlations

		teknik pemecahan konflik (X1)
X1.1	Pearson Correlation	.469**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	49
X1.2	Pearson Correlation	.482**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.3	Pearson Correlation	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.4	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.5	Pearson Correlation	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.6	Pearson Correlation	.499**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.7	Pearson Correlation	.390**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	49
X1.8	Pearson Correlation	.437**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	49
X1.9	Pearson Correlation	.439**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	49
X1.10	Pearson Correlation	.571**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.11	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.12	Pearson Correlation	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Lanjutan Lampiran 4

Correlations

Correlations

		teknik pemecahan konflik (X1)
X1.13	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.14	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.15	Pearson Correlation	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.16	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	49
X1.17	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X1.18	Pearson Correlation	.437**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Lanjutan Lampiran 4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	18

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.3061	.76931	49
X1.2	2.4286	.84163	49
X1.3	2.9184	.70228	49
X1.4	2.7551	.66240	49
X1.5	2.9388	.59190	49
X1.6	2.3469	.56092	49
X1.7	2.2857	.45644	49
X1.8	2.4490	.50254	49
X1.9	2.4490	.54242	49
X1.10	2.7959	.53927	49
X1.11	2.6735	.55482	49
X1.12	2.7755	.62133	49
X1.13	2.8163	.52732	49
X1.14	2.6327	.56620	49
X1.15	2.4898	.68076	49
X1.16	2.4082	.49659	49
X1.17	2.3469	.56092	49
X1.18	2.6531	.52245	49

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.4694	32.046	5.66091	18

Lanjutan Lampiran 4

Correlations

Correlations

		teknik perangsang konflik (X2)
X2.1	Pearson Correlation	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.2	Pearson Correlation	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.3	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.4	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.5	Pearson Correlation	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.6	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
X2.7	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Lanjutan Lampiran 4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	2.9388	.59190	49
X2.2	3.0204	.66112	49
X2.3	2.4490	.64747	49
X2.4	2.5714	.73598	49
X2.5	2.4286	.57735	49
X2.6	2.3673	.78246	49
X2.7	2.4286	.70711	49

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.2041	8.707	2.95084	7

Lanjutan Lampiran 4

Correlations

Correlations

		Motivasi kerja karyawan (Y)
Y1	Pearson Correlation	.307*
	Sig. (2-tailed)	.032
	N	49
Y2	Pearson Correlation	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y3	Pearson Correlation	.486**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y4	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y5	Pearson Correlation	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y6	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
Y7	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Lanjutan Lampiran 4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.672	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.4898	.50508	49
Y2	3.5510	.50254	49
Y3	3.3673	.56620	49
Y4	3.3469	.63084	49
Y5	3.3673	.52812	49
Y6	2.8980	.54943	49
Y7	2.7959	.61168	49

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.8163	4.278	2.06835	7

Lampiran 5

Statistik Deskriptif

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	6	12.2	12.2	14.3
3.00	19	38.8	38.8	53.1
4.00	23	46.9	46.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	7	14.3	14.3	14.3
2.00	18	36.7	36.7	51.0
3.00	20	40.8	40.8	91.8
4.00	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	11	22.4	22.4	24.5
3.00	28	57.1	57.1	81.6
4.00	9	18.4	18.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	18	36.7	36.7	36.7
3.00	25	51.0	51.0	87.8
4.00	6	12.2	12.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.0	2.0	2.0
2.00	7	14.3	14.3	16.3
3.00	35	71.4	71.4	87.8
4.00	6	12.2	12.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	35	71.4	71.4	71.4
3.00	14	28.6	28.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	27	55.1	55.1	55.1
3.00	22	44.9	44.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	28	57.1	57.1	57.1
3.00	20	40.8	40.8	98.0
4.00	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	13	26.5	26.5	26.5
3.00	33	67.3	67.3	93.9
4.00	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X1.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	18	36.7	36.7	36.7
3.00	29	59.2	59.2	95.9
4.00	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	24.5	24.5	24.5
	3.00	34	69.4	69.4	93.9
	4.00	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	40.8	40.8	40.8
	3.00	27	55.1	55.1	95.9
	4.00	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	27	55.1	55.1	57.1
	3.00	17	34.7	34.7	91.8
	4.00	4	8.2	8.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	29	59.2	59.2	59.2
	3.00	20	40.8	40.8	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X1.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	31	63.3	63.3	65.3
	3.00	16	32.7	32.7	98.0
	4.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

teknik pemecahan konflik (X1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30.00	1	2.0	2.0	2.0
	36.00	1	2.0	2.0	4.1
	37.00	1	2.0	2.0	6.1
	40.00	1	2.0	2.0	8.2
	41.00	3	6.1	6.1	14.3
	42.00	1	2.0	2.0	16.3
	43.00	2	4.1	4.1	20.4
	44.00	3	6.1	6.1	26.5
	45.00	1	2.0	2.0	28.6
	46.00	7	14.3	14.3	42.9
	47.00	2	4.1	4.1	46.9
	48.00	6	12.2	12.2	59.2
	49.00	5	10.2	10.2	69.4
	51.00	4	8.2	8.2	77.6
	53.00	3	6.1	6.1	83.7
	54.00	3	6.1	6.1	89.8
	55.00	3	6.1	6.1	95.9
	56.00	1	2.0	2.0	98.0
	60.00	1	2.0	2.0	100.0
Total		49	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	20.4	20.4	20.4
	3.00	32	65.3	65.3	85.7
	4.00	7	14.3	14.3	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	20.4	20.4	20.4
	3.00	28	57.1	57.1	77.6
	4.00	11	22.4	22.4	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.1	4.1	4.1
2.00	25	51.0	51.0	55.1
3.00	20	40.8	40.8	95.9
4.00	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.1	4.1	4.1
2.00	22	44.9	44.9	49.0
3.00	20	40.8	40.8	89.8
4.00	5	10.2	10.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.1	4.1	4.1
2.00	24	49.0	49.0	53.1
3.00	23	46.9	46.9	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	12.2	12.2	12.2
2.00	22	44.9	44.9	57.1
3.00	18	36.7	36.7	93.9
4.00	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

X2.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	5	10.2	10.2	10.2
2.00	19	38.8	38.8	49.0
3.00	24	49.0	49.0	98.0
4.00	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	25	51.0	51.0	51.0
	4.00	24	49.0	49.0	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	22	44.9	44.9	44.9
	4.00	27	55.1	55.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.1	4.1	4.1
	3.00	27	55.1	55.1	59.2
	4.00	20	40.8	40.8	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	2.0	2.0
	2.00	1	2.0	2.0	4.1
	3.00	27	55.1	55.1	59.2
	4.00	20	40.8	40.8	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	29	59.2	59.2	61.2
	4.00	19	38.8	38.8	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Lanjutan Lampiran 5

Y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.1	4.1	4.1
2.00	9	18.4	18.4	22.4
3.00	35	71.4	71.4	93.9
4.00	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Motivasi kerja karyawan (Y)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19.00	2	4.1	4.1	4.1
20.00	4	8.2	8.2	12.2
21.00	10	20.4	20.4	32.7
22.00	6	12.2	12.2	44.9
23.00	7	14.3	14.3	59.2
24.00	10	20.4	20.4	79.6
25.00	6	12.2	12.2	91.8
26.00	2	4.1	4.1	95.9
27.00	1	2.0	2.0	98.0
28.00	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	



Lanjutan Lampiran 5

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	49	1.00	4.00	3.3061	.76931
X1.2	49	1.00	4.00	2.4286	.84163
X1.3	49	1.00	4.00	2.9184	.70228
X1.4	49	2.00	4.00	2.7551	.66240
X1.5	49	1.00	4.00	2.9388	.59190
X1.6	49	1.00	4.00	2.3469	.56092
X1.7	49	2.00	3.00	2.2857	.45644
X1.8	49	2.00	3.00	2.4490	.50254
X1.9	49	2.00	4.00	2.4490	.54242
X1.10	49	2.00	4.00	2.7959	.53927
X1.11	49	2.00	4.00	2.6735	.55482
X1.12	49	2.00	4.00	2.7755	.62133
X1.13	49	2.00	4.00	2.8163	.52732
X1.14	49	2.00	4.00	2.6327	.56620
X1.15	49	1.00	4.00	2.4898	.68076
X1.16	49	2.00	3.00	2.4082	.49659
X1.17	49	1.00	4.00	2.3469	.56092
X1.18	49	2.00	4.00	2.6531	.52245
teknik pemecahan konflik (X1)	49	30.00	60.00	47.4694	5.66091
X2.1	49	2.00	4.00	2.9388	.59190
X2.2	49	2.00	4.00	3.0204	.66112
X2.3	49	1.00	4.00	2.4490	.64747
X2.4	49	1.00	4.00	2.5714	.73598
X2.5	49	1.00	3.00	2.4286	.57735
X2.6	49	1.00	4.00	2.3673	.78246
X2.7	49	1.00	4.00	2.4286	.70711
teknik perangsang konflik (X2)	49	11.00	26.00	18.2041	2.95084
Y1	49	3.00	4.00	3.4898	.50508
Y2	49	3.00	4.00	3.5510	.50254
Y3	49	2.00	4.00	3.3673	.56620
Y4	49	1.00	4.00	3.3469	.63084
Y5	49	2.00	4.00	3.3673	.52812
Y6	49	2.00	4.00	2.8980	.54943
Y7	49	1.00	4.00	2.7959	.61168
Motivasi kerja karyawan (Y)	49	19.00	28.00	22.8163	2.06835
Valid N (listwise)	49				

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	teknik perangsang konflik (X2) ^a teknik pemecahan konflik (X1)	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.716 ^a	.512	.491	1.47536

- a. Predictors: (Constant), teknik perangsang konflik (X2), teknik pemecahan konflik (X1)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105.220	2	52.610	24.170	.000 ^a
	Residual	100.127	46	2.177		
	Total	205.347	48			

- a. Predictors: (Constant), teknik perangsang konflik (X2), teknik pemecahan konflik (X1)
b. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan (Y)

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	10.950	1.804		6.070	.000			
	teknik pemecahan konflik (X1)	.151	.051	.413	2.954	.005	.662	.399	.304
	teknik perangsang konflik (X2)	.258	.098	.369	2.638	.011	.648	.362	.272

a. Dependent Variable: Motivasi kerja karyawan (Y)

Lampiran 7

Persamaan Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi linier berganda dihitung dengan rumus yang dikemukakan oleh Sugiyono (2003:218)

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + \dots + e$$

Dimana :

Y = skor variabel terikat

X = skor variabel konstanta

a = bilangan konstanta

b = koefisien regresi

e = error atau sisa

Untuk memperoleh nilai a dan b digunakan rumus sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum Y - b \sum X)}{n}$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Model regresi berdasarkan hasil analisis

$$Y = 10.950 + 0.151X_1 + 0.258X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan angka yang *signifikan* pada semua variabel. Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

1. $a = 10.950$

Nilai konstan ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada Variabel Teknik pemecahan konflik, dan Teknik perangsang konflik (X_1 , dan $X_2 = 0$), maka motivasi kerja karyawan sebesar 10.950. Dalam arti kata motivasi kerja karyawan sebesar 10.950 sebelum atau tanpa adanya Variabel Teknik pemecahan konflik dan Teknik perangsang konflik, dan (X_1 , dan $X_2 = 0$).

2. $b_1 = 0.151$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_1 ini menunjukkan bahwa setiap variable Teknik pemecahan konflik meningkat 1 kali, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.151 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan motivasi kerja karyawan dibutuhkan variable Teknik pemecahan konflik sebesar 0.151, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_2 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

3. $b_2 = 0.258$

Nilai parameter atau koefisien regresi b_2 ini menunjukkan bahwa setiap variable Teknik perangsang konflik meningkat 1 kali, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat sebesar 0.258 kali atau dengan kata lain setiap peningkatan motivasi kerja karyawan dibutuhkan variabel Teknik perangsang konflik sebesar 0.258, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap ($X_1 = 0$) atau *Ceteris Paribus*.

CURRICULUM VITAE

Nama : Siska Meilina
 NIM : 0310320156-32
 Tempat, tanggal lahir : Banyuwangi, 27 Mei 1985
 Jenis kelamin : Perempuan
 Agama : Katolik
 Alamat : Jl. Raya Jeru No. 115 Tumpang Malang 65156
 Telepon : (0341) 789255
 Pendidikan : 1. Lulus dari SDK Wignya Mandala Tumpang tahun 1997
 2. Lulus dari SLTP Negeri I Tumpang tahun 2000
 3. Lulus dari SMU Negeri I Tumpang tahun 2003
 4. Lulus dari Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan S-1 Administrasi Bisnis tahun 2007

