



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN  
KEPUASAN KERJA PADA  
DIREKTORAT JENDERAL PERKEBUNAN  
KEMENTERIAN PERTANIAN RI**

**TESIS**

**DIDIT RADITYA  
0906585811**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
JULI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK DAN  
KEPUASAN KERJA PADA  
DIREKTORAT JENDERAL PERKEBUNAN  
KEMENTERIAN PERTANIAN RI**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Manajemen**

**DIDIT RADITYA  
0906585811**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM  
JAKARTA  
JULI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : DIDIT RADITYA

NPM : 0906585811

Tanda Tangan :



Tanggal : 18 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Didit Raditya  
NPM : 0906585811  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Bpk Tigor Pangaribuan, MBA (.....)

Penguji : Bpk Aryana Satrya, PhD (.....)

Penguji : Bpk Dr. Budi Widjaja Soetjipto (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 18 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini tepat pada waktunya. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa hasil yang telah dicapai selama ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Tigor Pangaribuan MBA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, berdiskusi, memberikan masukan dan memotivasi penulis dalam penyusunan karya akhir ini;
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD selaku ketua program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
3. Bapak Aryana Satrya, PhD dan Bapak Dr. Budi Widjaja Soetjipto selaku dewan penguji yang telah memberikan saran dan kritik membangun bagi penelitian ini;
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan berbagi pengalaman selama masa perkuliahan;
5. Kedua orang tua Papa (alm.) Priatna Miharsa dan Mama Mieke Sumiati serta kakakku Oke Hadi Rahadian beserta istri dan anak-anaknya Satiti Kuntari, Aira Putri Rahadian dan Attallah Athar Rahadian yang telah memberikan kasih sayang, dukungan material dan moral untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen ini;

6. Nita Lestari yang telah menemani dan memberikan kasih sayang, dukungan moral, motivasi untuk tetap fokus dalam menyelesaikan karya akhir ini tepat waktu;
7. Rekan-rekan kelas F091 atas kebersamaan yang telah dilalui selama 2 tahun lebih dalam suka dan duka, rekan-rekan kelas pagi dan kelas G101 atas silaturahmi dan pengalaman berharga selama kuliah;
8. Jajaran Pejabat Eselon dan staf Direktorat Jenderal Perkebunan tempat saya mengambil data yang telah membantu dalam penulisan karya akhir ini dan telah mengizinkan untuk dijadikan objek penulisan karya akhir, serta dukungan data dan moral;
9. Rekan-rekan seperjuangan bimbingan karya akhir: Diana Elma, Emalia, Bambang Intojo, Auriga, Agung Kusumawardhana, Andrian Subiyanto, Amrizal Arief, Ahson Masud, Ricky, Wayan, Adeline, Desta, dan kawan-kawan atas kebersamaan dan berbagi ilmu selama penyusunan karya akhir;
10. Rekan-rekan sahabat dan teman yang memberikan dorongan moral dan motivasi untuk menyelesaikan karya akhir;
11. Staf Adpen, Perpustakaan, Resepsionis dan seluruh staf pegawai MMUI yang telah memberikan banyak bantuan selama ini.
12. Dan semua pihak lainnya yang telah membantu dengan tulus dan ikhlas hingga karya akhir ini selesai.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Juli 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Didit Raditya  
NPM : 0906585811  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Analisis Pengaruh Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian RI**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 18 Juli 2012

Yang menyatakan

(Didit Raditya)

## ABSTRAK

Nama : Didit Raditya  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Analisis Pengaruh Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian RI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik menurut ROCI-II dengan kepuasan kerja secara keseluruhan berdasarkan JSS Paul Spector pada pegawai negeri sipil Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian RI. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui bagaimanakah pegawai negeri sipil dalam mengatasi dan mengelola sebuah konflik yang ada berdasarkan ROCI-II dan hubungannya terhadap salah satu faktor reaksi untuk bekerja yaitu kepuasan kerja secara keseluruhan agar dapat memberikan dampak positif pada Direktorat Jenderal Perkebunan. Metode penelitian yang digunakan adalah pengumpulan data berdasarkan kuisioner yang terdiri dari 2 buah form yaitu form A (untuk pejabat eselon) dan form B (untuk staf fungsional umum dan tertentu). Setiap form tersebut memuat instrumen ROCI-II (*integrating, obliging, dominating, avoiding, compromising*) dan JSS Paul Spector yang masing-masing disebarkan berdasarkan jabatannya. Dalam hasil penelitian yang dilakukan ini bahwa baik itu pejabat eselon maupun staf umumnya menggunakan gaya manajemen konflik integrasi dalam menyelesaikan masalah. Sedangkan hubungan antara gaya manajemen konflik dengan kepuasan kerja pegawai negeri sipil yang memiliki hubungan signifikan adalah gaya manajemen konflik *obliging* pada pejabat eselon dengan signifikan level dibawah 0,05 yaitu 0,031 dan besaran korelasi pearson sebesar 0,346. Dan untuk para staf fungsional umum dan tertentu yang memiliki hubungan paling signifikan antara gaya manajemen konflik dengan kepuasan kerja adalah *obliging* dan *avoiding* dimana tingkat signifikannya dibawah 0,01 yaitu 0,002 (*obliging*) dan 0,004 (*avoiding*) dengan besaran korelasi pearson sebesar 0,279 (*obliging*) dan 0,261 (*avoiding*). Sedangkan pengaruh gaya manajemen konflik pejabat Eselon kepada stafnya tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon dengan R-square 0,224; F hitung 1,386; dan tingkat signifikansi 0,265 ( $p < 0,05$ ). Pengaruh gaya manajemen konflik staf fungsional umum dan tertentu kepada atasannya hanya *obliging* dan *avoiding* yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan dengan R-square 0,132; F hitung 2,871; dan tingkat signifikansi 0,019 ( $p < 0,05$ ).

Kata kunci:

Manajemen SDM, konflik, gaya manajemen konflik, kepuasan kerja, ROCI-II, JSS Spector, korelasi.

## ABSTRACT

Name : Didit Raditya  
Study Program : Master of Management  
Title : Analysis of Relationship Conflict Management and Job Satisfaction in the Directorate General of Plantation - Ministry of Agriculture

This study aims to determine the relationship of conflict management styles according to ROCI-II with overall job satisfaction by Paul Spector's JSS civil servants in the Directorate General of Plantation - Ministry of Agriculture. In this study the authors wanted to know how the civil servants in addressing and managing a conflict that is based on ROCI-II and their relationship to one factor of the reaction to work that overall job satisfaction in order to provide a positive impact on the Directorate General of Plantations. The method used is based on the data collection questionnaire consisting of two pieces form; the form A (for echelon) and form B (for general and specific functional staff). Each form shall contain instruments ROCI-II (Integrating, obliging, dominating, avoiding, compromising) and Paul Spector's JSS, each of which is spread by position. The results of this research done that both echelons and staffs generally use the integration of conflict management styles in solving problems. While the relationship between conflict management style with job satisfaction of civil servants who have a significant relationship was obliging conflict management styles in echelon significantly below the 0.05 level is 0.031 and the magnitude of Pearson correlation of 0.346. And for the general and specific functional staff who have the most significant relationship between conflict management style with job satisfaction is obliging and avoiding where the significance level below 0.01 is 0.002 (obliging) and 0.004 (avoiding) the magnitude of Pearson correlation of 0.279 (obliging) and 0.261 (avoiding). While the influence of Echelon conflict management style to his staff had no significant effect on overall job satisfaction of the Echelons with R-square 0.224; F count 1.386, and 0.265 significance level ( $p < 0.05$ ). Conflict management style influences on common and specific functional staff to his superiors only obliging and avoiding have a positive effect on overall job satisfaction of common and specific functional staff with R-square 0,132; F count 2,871; 0,019 significance level ( $p < 0.05$ ).

### Keywords:

HR Management, conflict, conflict management styles, job satisfaction, ROCI-II, Spector's JSS, correlation.

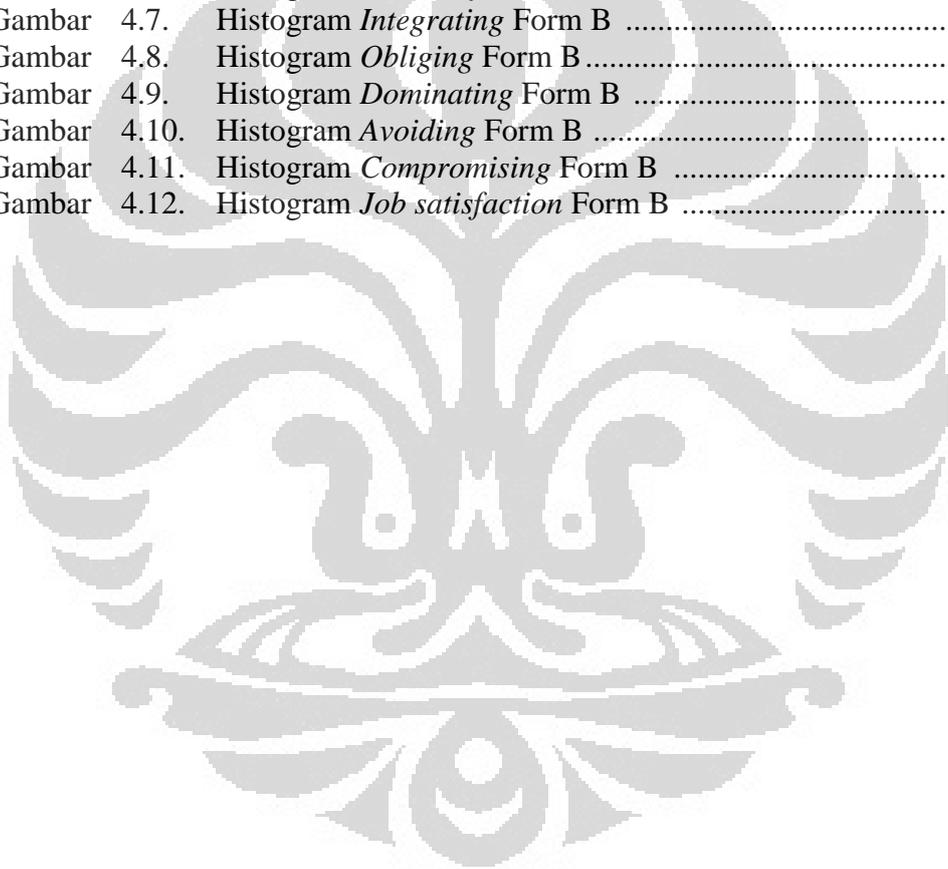
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Profil Perusahaan .....	3
1.3 Perumusan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Metode Penelitian .....	7
1.6 Ruang Lingkup Penulisan .....	8
1.7 Sistematika Penulisan .....	8
<b>2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Manajemen Konflik .....	10
2.2 Klasifikasi Konflik .....	13
2.3 Level Konflik .....	15
2.4 Gaya Penanganan Konflik .....	16
2.5 Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> ).....	22
2.6 Hubungan antara gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja .....	26
<b>3 MASALAH, HIPOTESIS DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
3.1 Masalah .....	28
3.1.1 Masalah Konseptual .....	29
3.1.2 Masalah Operasional .....	29
3.2 Hipotesis .....	30
3.3 Metode Penelitian .....	31
3.3.1 Variabel Penelitian .....	31
3.3.2 Desain Penelitian.....	33
3.3.3 Populasi Penelitian.....	34
3.3.4 Sampel Penelitian .....	35
3.3.5 Tempat Penelitian .....	36
3.3.6 Waktu Penelitian .....	36

3.4 Uji coba instrument penelitian .....	36
<b>4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>39</b>
4.1 Gambaran Umum Partisipan .....	39
4.1.1 Gambaran Partisipan berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
4.1.2 Gambaran Partisipan berdasarkan Usia .....	40
4.1.3 Gambaran Partisipan berdasarkan Status Pernikahan .....	41
4.1.4 Gambaran Partisipan berdasarkan Lama Bekerja .....	41
4.1.5 Gambaran Partisipan berdasarkan Gaji pokok per bulan .....	42
4.2 Analisis Data Utama .....	42
4.2.1 Reliabilitas .....	43
4.2.2 Deskriptif Statistik .....	44
4.2.3 Analisis Hubungan .....	59
4.2.4 Analisis Regresi .....	65
4.2.5 Perbedaan Hasil Korelasi dan Regresi .....	70
<b>5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>74</b>
5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	76
5.3 Saran .....	77
5.3.1 Bagi Direktorat Jenderal Perkebunan .....	77
5.3.2 Bagi Akademisi dan Penelitian Selanjutnya .....	77
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>82</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	<i>A Two-Dimensional Model of the Styles of Handling Interpersonal Conflict</i> .....	16
Gambar 2.2.	Hubungan antara gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja	26
Gambar 3.1.	Model Penelitian .....	29
Gambar 4.1.	Histogram <i>Integrating</i> Form A.....	46
Gambar 4.2.	Histogram <i>Obliging</i> Form A.....	47
Gambar 4.3.	Histogram <i>Dominating</i> Form A .....	48
Gambar 4.4.	Histogram <i>Avoiding</i> Form A .....	49
Gambar 4.5.	Histogram <i>Compromising</i> Form A .....	49
Gambar 4.6.	Histogram <i>Job satisfaction</i> Form A.....	50
Gambar 4.7.	Histogram <i>Integrating</i> Form B .....	52
Gambar 4.8.	Histogram <i>Obliging</i> Form B.....	53
Gambar 4.9.	Histogram <i>Dominating</i> Form B .....	54
Gambar 4.10.	Histogram <i>Avoiding</i> Form B .....	55
Gambar 4.11.	Histogram <i>Compromising</i> Form B.....	56
Gambar 4.12.	Histogram <i>Job satisfaction</i> Form B .....	57

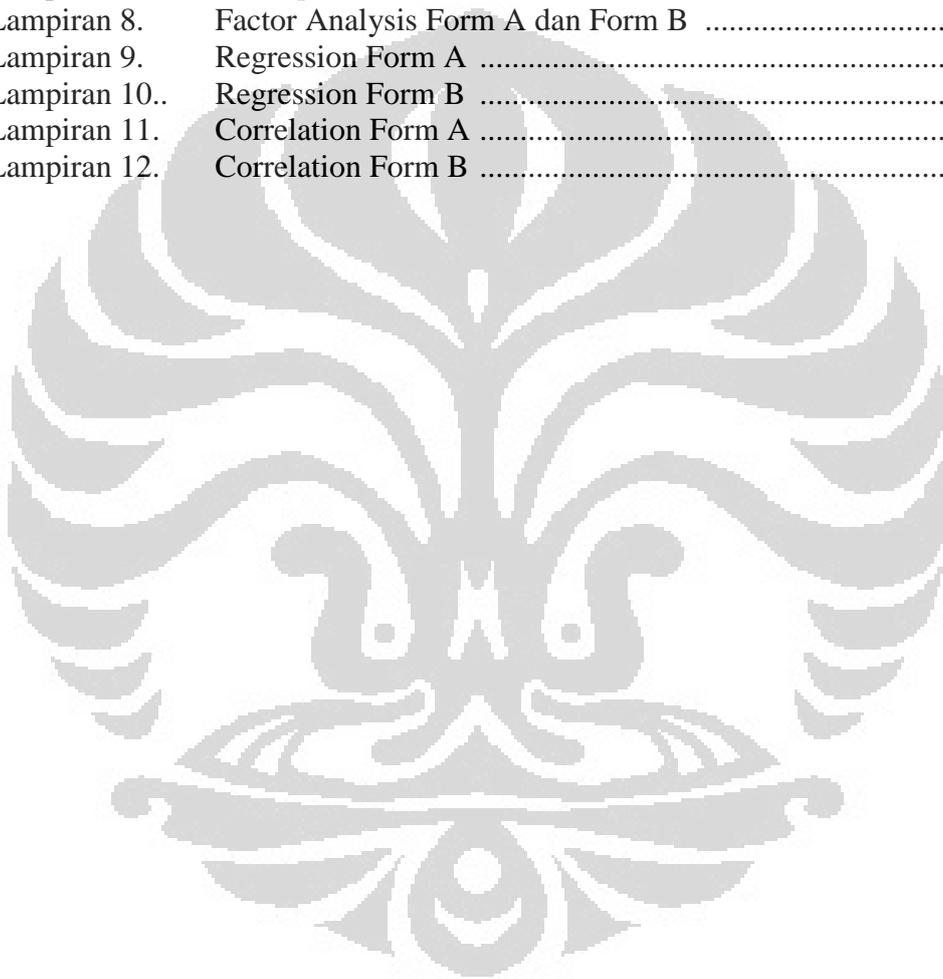


## DAFTAR TABEL

Tabel	3.1.	Instrumen ROCI-II .....	32
Tabel	3.2.	<i>Subscale Job Satisfaction Spector</i> .....	33
Tabel	3.3.	<i>Cronbach's Alpha</i> dari Gaya Manajemen Konflik .....	37
Tabel	4.1.	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin .....	40
Tabel	4.2.	Distribusi Frekuensi Usia .....	40
Tabel	4.3.	Distribusi Frekuensi Status Pernikahan .....	41
Tabel	4.4.	Distribusi Frekuensi Lama Bekerja .....	41
Tabel	4.5.	Distribusi Frekuensi Gaji Pokok per bulan.....	42
Tabel	4.6.	<i>Cronbach's Alpha</i> Gaya Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja .....	43
Tabel	4.7.	<i>Mean, Standard Deviation</i> dari Form A .....	45
Tabel	4.8.	<i>Mean, Standar Deviasi</i> dari Form B .....	51
Tabel	4.9.	Korelasi ROCI-II dan JSS Spector Form A .....	60
Tabel	4.10.	Korelasi ROCI-II dan JSS Spector Form B .....	63
Tabel	4.11	Regresi Berganda ROCI-II terhadap JSS Forma A .....	66
Tabel	4.12	Regresi Berganda ROCI-II terhadap JSS Forma B .....	68

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Peraturan Pemerintah RI No 15 tahun 2012 .....	85
Lampiran 2.	Susunan Organisasi Ditjenbun .....	91
Lampiran 3.	UU No 43 tahun 1999 .....	92
Lampiran 4.	Contoh Kuisisioner Form A .....	107
Lampiran 5.	Contoh Kuisisioner Form B .....	109
Lampiran 6.	<i>Descriptive Statistic</i> Form A .....	111
Lampiran 7.	<i>Descriptive Statistic</i> Form B .....	112
Lampiran 8.	Factor Analysis Form A dan Form B .....	115
Lampiran 9.	Regression Form A .....	116
Lampiran 10..	Regression Form B .....	117
Lampiran 11.	Correlation Form A .....	118
Lampiran 12.	Correlation Form B .....	119



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi, setiap pekerjaan individual maupun grup kerja saling terkait dengan pekerjaan pihak-pihak lain. Ketika konflik itu muncul dalam sebuah organisasi atau badan usaha, penyebabnya diidentifikasi sebagai komunikasi yang tidak baik. Demikian pula keputusan yang buruk dihasilkan, komunikasi yang tidak efektif selalu menjadi kambing hitam. (Ritha F. Dalimunthe, 2003). Konflik atau perselisihan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, konflik dapat berpengaruh positif maupun negatif.

Konflik adalah suatu hal yang tidak terelakkan di antara manusia ketika dua atau lebih entitas sosial; seperti individu, grup, organisasi; datang dalam kontak bersentuhan satu sama lain dalam mencapai tujuan mereka dimana hubungan antar entitas tersebut dapat menjadi tidak konsisten ketika dua atau lebih dari mereka menginginkan sumber daya serupa yang dalam pasokan pendek. Begitulah pengertian konflik menurut M. Afzarul Rahim dalam bukunya yang berjudul “Managing Conflict in Organizations” (2001). Menurut Thompson (1998) dalam Rahim (2001) Konflik merupakan sebuah persepsi perbedaan kepentingan di antara orang.

Menurut Robins dalam Wirawan (2009), konflik adalah suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuan atau meneruskan kepentingannya. Menurut Irvine dalam Wirawan (2009), Manajemen Konflik merupakan strategi dimana organisasi dan individu bekerja untuk mengenali dan mengendalikan perbedaan-perbedaan, dengan cara pengurangan biaya keuangan dan manusia dari kesulitan pengendalian konflik, sementara keselarasan konflik sebagai sumber pembaharuan dan perkembangan.

Demikianlah beberapa pengertian dan definisi mengenai konflik dan manajemen konflik dari beberapa literatur yang ada. Penelitian mengenai konflik manajemen dan kaitannya dengan kinerja pekerja juga telah dilakukan sebelumnya. Penelitian terdahulu ini sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Berdasarkan penelitian Afzal seorang Peneliti Independen pada Universitas Hitec Texila, Pakistan yang berjudul “Hubungan antara Konflik dan Kinerja Karyawan Pada Skenario Perbankan” dengan mengambil sampel penelitian dari 450 individu pada bank-bank komersial yang berbeda-beda dan diseleksi. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan konflik terhadap kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan. Dimana kinerja karyawan menghabiskan waktu berkisar antara 28 persen sampai 46 persen karena hubungan konflik. Model ini signifikan pada 95 persen tingkat keparcayaan ( $p < 0,05$ ) dan terdapat hubungan negatif antara hubungan konflik dan performa karyawan. Dan dari penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rosalita (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Penerapan Manajemen Konflik Oleh Atasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Cabang Surabaya Selatan”, menghasilkan kesimpulan bahwa penerapan manajemen konflik oleh atasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitian menunjukkan nilai F hitung sebesar 130.076 dengan nilai signifikan uji F hitung adalah sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti adanya pengaruh yang signifikan dari variabel manajemen konflik yang terdiri dari *competing*, *colaborating*, *accomodating*, *avoiding*, *compromising* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. PLN cabang Surabaya Selatan.

Kaitannya dengan reaksi untuk bekerja adalah dengan menggunakan dua dimensional *model of behaviour* (*concern for self* dan *concern for others*) dan memanfaatkan penilaian berdasarkan Rahim Organizational Conflict Inventory II yang diujikan terhadap salah satu variabel dari reaksi untuk bekerja yakni kepuasan kerja yang dialami dalam organisasi. Hal tersebut telah diteliti oleh Weider-Hatfield & Hatfield dalam artikelnya yang berjudul “*Relationship among*

*Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work*” yang terbit pada tahun 1995.

Pada dasarnya konflik dimulai karena setiap team memiliki peraturan-peraturan sendiri. Dalam suatu organisasi penyelesaian konflik tergantung dari bagaimana organisasi tersebut mengatur sebuah permasalahan agar konflik tersebut dapat diselesaikan. Setelah konflik dapat diselesaikan dengan baik dan memuaskan, maka tingkat kepuasan kerja semakin tinggi.

Dengan penanganan konflik yang efektif dapat menghasilkan kerjasama tim dan kepemimpinan yang efektif, memiliki moral yang tinggi, produktivitas yang meningkat, kepuasan pelanggan, dan kepuasan kerja karyawan (I. A. Williams, 2011). I. A. Williams, (2011) juga mengemukakan bahwa penanganan konflik yang tidak efektif dalam tempat kerja dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja sehingga menghasilkan prestasi kerja menurun.

## **1.2 Profil Perusahaan**

Pegawai Negeri merupakan Warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (tertuang dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 ). Pegawai Negeri Sipil yang bekerja dalam Kementerian Pertanian merupakan PNS Pusat yang gajinya dibebankan pada anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Sistem karir dalam suatu kepegawaian didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangan lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat Obyektif lainnya juga turut menentukan. (Suradji, 2006). Pada prakteknya sering kali terjadi pengangkatan berdasarkan atas penilaian yang subjektif dari pejabat yang berwenang. Untuk itu penulis tertarik untuk mengangkat topik ini pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Direktorat Jenderal Perkebunan (Ditjenbun) Kementerian

Pertanian. Bagaimana hubungan manajemen konflik terhadap salah satu faktor reaksi untuk bekerja yakni kepuasan kerja pada pegawainya. Jumlah PNS yang terdapat di Ditjenbun sebanyak 540 pegawai yang terdiri dari Golongan I sebanyak 4 orang, golongan II sebanyak 73 orang, golongan III sebanyak 403 orang, dan Golongan IV sebanyak 60 Orang. Kepuasan kerja para PNS ini diharapkan dapat meningkat kinerja dari masing-masing direktorat yang terdapat di dalam struktur organisasi Ditjenbun. Sebagaimana yang telah diketahui faktor gaji diduga penyebab adanya kurangnya kepuasan kerja bagi para PNS khususnya Pegawai Kementerian belum mendapatkan remunerasi. PNS merupakan pegawai yang besar gajinya tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 15 Tahun 2012, peraturan ini mengatur besaran gaji sesuai dengan masa kerja, dan Golongan ( terlampir dalam lampiran 1 ) dalam lampiran ini kita dapat mengetahui bahwa kisaran gaji Pegawai terendah berkisar sekitar Rp 1.260.000 untuk masa kerja 0 Tahun dengan Golongan I, sedangkan gaji terbesar sebesar Rp. 4.608.000 untuk masa kerja 32 Tahun Golongan IV e. Hal tersebut merupakan hal yang dapat menyebabkan kepuasan kerja pegawai menurun sehingga kinerja dari masing-masing pegawai dinilai kurang memberikan hasil. Selain itu tidak adanya reward kepada karyawan berprestasi merupakan salah satu yang menyebabkan kepuasan kerja dari setiap pegawai rendah. Oleh karena itu dalam birokrasi tersebut diduga adanya manajemen konflik yang terjadi akibat kesenjangan yang terjadi.

Ditjenbun adalah unsur pelaksana pada Kementerian Pertanian. Ditjenbun dipimpin oleh Direktur Jenderal yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri. Direktur Jenderal merupakan pejabat struktural yang disebut dengan Eselon I. Direktorat Jenderal Perkebunan menyelenggarakan fungsi: (a) perumusan kebijakan di bidang perbenihan, budidaya, perlindungan, dan pascapanen perkebunan; (b) pelaksanaan kebijakan di bidang perbenihan, budidaya, perlindungan, dan pascapanen perkebunan; (c) penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perbenihan, budidaya, perlindungan, dan pascapanen perkebunan; (d) pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang

perbenihan, budidaya, perlindungan, dan pascapanen perkebunan; dan (e) pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Perkebunan.

Direktorat Jenderal Perkebunan memiliki beberapa Eselon II: (1) Sekretariat Direktorat Jenderal (Sekdit), Sekdit tersebut mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Perkebunan, (2) Direktorat Tanaman Semusim, Direktorat Tanaman Semusim mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang tanaman semusim, (3) Direktorat Tanaman Rempah dan Penyegar, Direktorat Tanaman Rempah dan Penyegar mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang tanaman rempah dan penyegar. (4) Direktorat Tanaman Tahunan, Direktorat Tanaman Tahunan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang tanaman tahunan. (5) Direktorat Perlindungan Perkebunan; Direktorat Perlindungan Perkebunan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perlindungan perkebunan. dan (6) Direktorat Pascapanen dan Pembinaan Usaha. Direktorat Pascapanen dan Pembinaan Usaha mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang pascapanen dan pembinaan usaha (Susunan Organisasi terlampir dalam Lampiran 2.).

Ditjenbun merupakan Pemerintahan pusat yang memfasilitasi Dinas Perkebunan di seluruh 33 provinsi dan Kabupaten yang terdapat komoditi Perkebunan di Indonesia. Mulai tahun 2010 komoditi binaan Ditjenbun sebanyak 127 komoditi, akan tetapi prioritas penanganannya hanya difokuskan pada 15

komoditas strategis yang menjadi unggulan nasional, yaitu : karet, kelapa sawit, kelapa, kakao, kopi, lada, jambu, mete, teh, cengkeh, jarak pagar, kemiri minyak, tebu, kapas, tembakau, dan nilam, sedangkan komoditi lainnya yang bersifat spesifik tidak menjadi prioritas utama. Perusahaan Perkebunan besar swasta yang bergerak di bidang perkebunan antara lain : Sinar Mas, Astra Agro Lestari, Asian Agri, Wilmar, Triputra Agro Persada. Selain itu Perusahaan Besar Milik Negara yang bergerak di bidang perkebunan antara lain : PT. Perkebunan Nusantara I, PT. Perkebunan Nusantara II, PT. Perkebunan Nusantara III, PT. Perkebunan Nusantara IV, PT. Perkebunan Nusantara V, PT. Perkebunan Nusantara VI, PT. Perkebunan Nusantara VII, PT. Perkebunan Nusantara VIII, PT. Perkebunan Nusantara IX, PT. Perkebunan Nusantara X, PT. Perkebunan Nusantara XI, PT. Perkebunan Nusantara XII, PT Perkebunan Nusantara XIII, dan PT. Perkebunan Nusantara XIV.

Perkebunan memiliki peran penting dalam peningkatan Ekspor Negara, walaupun bukan merupakan perusahaan komersial namun peran serta dari Ditjenbun sangat berpengaruh terhadap hasil perkebunan di Indonesia, untuk itu secara tidak langsung peran serta PNS khususnya Ditjenbun sangat diharapkan untuk memajukan sektor perkebunan di Indonesia. Pentingnya peningkatan kinerja pegawai sebagai aparatur negara yang membidangi perkebunan seluruh Indonesia diharapkan mampu mendongkrak produksi perkebunan secara nasional. Manajemen yang baik di dalam suatu birokrasi pemerintah dapat meningkatkan kinerja para PNS khususnya di Ditjenbun .

Demikianlah latar belakang permasalahan dalam penulisan karya akhir ini mengenai analisis hubungan manajemen konflik dan salah satu faktor reaksi untuk bekerja yakni kepuasan kerja pada PNS Ditjenbun.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka penulis ingin membahas analisis hubungan manajemen konflik dan salah satu faktor reaksi untuk bekerja yakni kepuasan kerja. Beberapa permasalahan yang timbul adalah antara lain :

1. Bagaimanakah karyawan dalam mengatasi dan mengelola sebuah konflik yang ada berdasarkan ROCI-II?
2. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan - Kementerian Pertanian?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh pejabat Eselon kepada stafnya dan yang dilakukan staf kepada atasannya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan bagi para pegawai negeri sipil pada Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh manajemen konflik dan salah satu faktor reaksi untuk bekerja yakni kepuasan kerja pada PNS Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian agar dapat memberikan dampak positif bagi Direktorat Jenderal tersebut .

#### **1.5 Metode Penelitian**

Dalam melakukan penelitian karya akhir ini, data yang akan digunakan berasal dari :

1. Penyebaran Kuesioner  
Penelitian lapangan ini mencakup dalam melakukan penyebaran kuesioner kepada pihak PNS Ditjenbun Kementerian Pertanian dengan menggunakan model ROCI-II, JSS Spector.
2. Penelitian Kepustakaan  
Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data sekunder yang didapat dari hasil studi pustaka dari jurnal, artikel serta landasan teori yang berkaitan dengan penelitian sebagai dasar analisis penelitian.

## 1.6 Ruang Lingkup Penulisan

Ruang lingkup penulisan karya akhir ini terbatas pada hubungan dan pengaruh manajemen konflik dan salah satu faktor reaksi untuk bekerja yakni kepuasan kerja. Dimana penjelasan lebih lanjut mengenai tipe manajemen konflik dan reaksi untuk bekerja ini akan dijelaskan pada bab berikutnya.

Metode penelitian kuesioner yang terdiri dari variabel-variabel gaya manajemen konflik berdasarkan metode *Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI-II)*. Berdasarkan *5-point Likert* pengukurannya dan merepresentasikan setiap poin dari gaya konflik yaitu *integrating (IN)*, *obliging (OB)*, *dominating (DO)*, *avoiding (AV)*, dan *compromising (CO)* (Deborah Weider-Hartfield, 1988) untuk manajemen konflik. Sedangkan untuk variabel reaksi untuk bekerja menggunakan *6-point likert Job Satisfaction* (Spector, 1997). Dalam pengolahan datanya menggunakan program SPSS dengan menggunakan *tool* statistik yang tersedia di SPSS 17, yakni melakukan uji reliabilitas, analisis statistik deskriptif, analisis korelasi dan analisis regresi linear berganda.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Garis besar dari kerangka penulisan karya akhir ini terbagi menjadi 5 bab yang isinya adalah sebagai berikut:

### **Bab 1 : Pendahuluan**

Bab ini berisikan tentang latar belakang masalah pemilihan judul karya akhir, perumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

**Bab 2 : Tinjauan Pustaka**

Bab ini mengemukakan landasan teoritis yang digunakan dalam penelitian ini yang dapat mendukung analisis dan konsep strategi perusahaan dari beberapa buku acuan.

**Bab 3 : Masalah, Hipotesis, dan Metode Penelitian**

Bab ini berisikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat kepuasan kerja.

**Bab 4 : Analisis dan Pembahasan**

Bab ini menganalisis hasil penelitian yang dilakukan dengan mengacu pada landasan teoritis yang digunakan dalam penelitian ini.

**Bab 5 : Kesimpulan dan Saran**

Bab ini mengemukakan hasil dari analisis yang didapat berupa kesimpulan dan saran yang dapat diimplikasikan kepada manajerial perusahaan.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Konflik

Pandangan mengenai konflik ini telah berkembang lama, para peneliti meneliti mengenai teori organisasi klasik seperti Fayol (1916/1949), Gulick & Urwick (1937), Taylor (1911), Weber (1929/1947). Akan tetapi mereka secara implisit berasumsi bahwa konflik itu merugikan efisiensi organisasi dan karena itu harus diminimalkan dalam organisasi. Menurut Thompson (1998) dalam Rahim (2001), Konflik merupakan sebuah persepsi perbedaan kepentingan di antara orang. Rahim (2001) juga menegaskan dalam bukunya “Managing Conflict in Organization” bahwa konflik adalah suatu hal yang tidak dapat terelakan di antara manusia ketika dua atau lebih entitas sosial; seperti individu, grup, organisasi; yang timbul dan bersentuhan satu sama lain dalam mencapai tujuan mereka, dimana hubungan antar entitas tersebut dapat menjadi tidak konsisten ketika dua atau lebih dari mereka menginginkan sumber daya serupa yang dalam pasokan pendek.

Menurut Robins dalam Wirawan (2009), konflik adalah suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghalangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usahanya untuk mencapai tujuan atau meneruskan kepentingannya. Menurut Irvine dalam Wirawan (2009), Manajemen Konflik merupakan strategi dimana organisasi dan individu bekerja untuk mengenali dan mengendalikan perbedaan-perbedaan, dengan cara pengurangan biaya keuangan dan manusia dari kesulitan pengendalian konflik, sementara keselarasan konflik sebagai sumber pembaharuan dan perkembangan.

Konflik dapat terjadi pada hubungan interpersonal antara bawahan, atasan, maupun rekan sepekerjaan dan di dalam sebuah intragrup dan hubungan intergrup pada sebuah tempat kerja dan seluruh organisasi (Putnam & Wilson, 1982).

Pentingnya konflik dalam sebuah organisasi bermanfaat untuk mengadakan sebuah perubahan atau inovasi dan menghasilkan pemecahan persoalan yang lebih baik. Konflik juga menunjukkan dinamika sebuah organisasi. Selain itu juga, dengan mengetahui konflik yang timbul dapat segera dicegah, diarahkan bahkan dihilangkan. Dalam Rahim (2001) menyebutkan bahwa pandangan mengenai konflik secara realistis dapat berpotensi menghasilkan suatu hal yang produktif maupun yang menghancurkan (Assael, 1969; Deutsch, 1969; Jehn, 1997a; de Dreu & van de Vliert, 1997; Kelly & Kelly, 1998; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Hasil fungsional dan disfungsional dari sebuah konflik dalam organisasi menurut Rahim (2001) adalah:

a. Hasil Fungsional

1. Konflik dapat menstimulasi inovasi, kreatifitas, dan perkembangan.
2. Pembuatan keputusan organisasi dapat ditingkatkan.
3. Solusi alternatif dari sebuah masalah dapat dipecahkan.
4. Konflik dapat mengarahkan kepada solusi yang sinergis untuk masalah umum.
5. Performa individu dan kelompok dapat ditingkatkan.
6. Individu dan kelompok mungkin akan dipaksa untuk mencari pendekatan baru untuk menyelesaikan masalah.
7. Individu dan kelompok dapat diminta untuk mengartikulasikan dan mengklarifikasi posisi mereka.

b. Hasil Disfungsional

1. Konflik dapat menyebabkan stress dalam bekerja, kelelahan, dan ketidakpuasan.
2. Komunikasi antar individu dan kelompok dapat berkurang.
3. Suasana ketidakpercayaan dan kecurigaan dapat berkembang.
4. Hubungan kerja menjadi rusak.
5. Performa kerja menjadi menurun.
6. Penolakan untuk berubah menjadi meningkat.
7. Loyalitas dan komitmen pada organisasi dapat berpengaruh.

Dikarenakan oleh adanya dua sisi yang diakibatkan dari sebuah konflik, batasan dari suatu kondisi yang fungsional dan disfungsional harus dijabarkan. Terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi hal ini. Pendekatan pertama adalah mengurangi atau menghindari konflik. Walaupun nilai dari konflik tersebut didiskusikan secara terbuka ditekankan (Jehn, 1997; Simons & Peterson, 2000). Para peneliti lainnya juga mendukung pendekatan ini bahwa konflik harus diminimalisasi atau dihindari dalam tempat kerja ketika konflik tersebut secara umum mempunyai konsekuensi yang negatif (cf. Jehn & Bendersky, 2003). Dikarenakan konflik itu tidak dapat dihindari pada tempat kerja, pendekatan ini dianggap tidak realistis (Leung & Tjosvold, 1998).

Pendekatan kedua adalah untuk mendorong satu tipe konflik berada diatas tipe konflik yang lainnya. Menurut Jehn (1995) mengidentifikasi konflik pada tugas dan konflik pada hubungan sebagai dua tipe konflik utama dalam tempat kerja. Konflik pada tugas terdiri dari beberapa pertentangan tentang pekerjaan dan perbedaan sudut pandang dan ide-ide tentang topik yang menarik atau keputusan. Dan konflik pada hubungan lebih kepada permasalahan personal dikarenakan oleh ketidakmampuan dalam kepribadian dan perilaku karyawan. Konflik pada tugas dapat menghasilkan hasil yang positif, sedangkan konflik pada hubungan dapat menghasilkan hasil yang negatif (Jehn & Bendersky, 2003; Simons & Peterson, 2000). Walaupun konflik pada tugas dapat menjadi penyebab konflik pada hubungan atau sebaliknya, hal tersebut tidak secara praktis dikatakan layak untuk mendorong konflik pada tugas sementara hal tersebut tidak mendorong konflik pada hubungan (Simons & Peterson, 2000).

Pendekatan ketiga adalah mengelola konflik. Jika konflik tersebut dikelola dengan cara yang sesuai, akan menghasilkan hasil yang menguntungkan (Chen, Liu, & Tjosvold, 2005; DeChurch & Marks, 2001; De Dreu & Weingart, 2003; Pondy, 1992; Putnam & Wilson, 1982). De Dreu dan Weingart (2003) menunjukkan pentingnya manajemen konflik dalam kelompok kerja. De Dreu dan Beersma's (2005) juga berkomentar tentang karya ilmiah negara "disayangkan"

hasilnya karena kurangnya perhatian pada pengaruh manajemen konflik terhadap hasil yang “lunak” seperti kepuasan, kesejahteraan dan kesehatan.

## 2.2 Klasifikasi Konflik

Menurut Rahim (2001) dalam bukunya konflik dapat diklasifikasikan kedalam beberapa kelas konflik berdasarkan kondisi *antecedant* yang menyebabkan konflik tersebut. Konflik berasal dari beberapa sumber, seperti *task*, nilai, tujuan, dan seterusnya. Untuk itu Rahim (2001) mengklasifikasikan konflik itu kedalam beberapa *source of conflict*, yaitu:

1. *Affective conflict*, kondisi ini terjadi antara dua entitas sosial berinteraksi ketika sedang mencoba mencari solusi dari sebuah permasalahan secara bersama-sama, dimana secara psikologis berpengaruh terhadap perasaan dan emosi mereka dalam proses pemecahan sebuah problem yang ada maupun semua permasalahan yang ada. Oleh karena itu, Rahim (2001) juga menyebutkan bahwa klasifikasi konflik ini kedalam *psychological conflict* (Ross & Ross, 1989, p.139), *relationship conflict* (Jehn, 1997a), *emotional conflict* (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999), dan *interpersonal conflict* (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997).
2. *Substantive conflict*, kondisi ini terjadi ketika dua atau lebih anggota organisasi tidak sepakat dalam pekerjaan mereka atau dari permasalahan yang ada (Guetzkow & Gry, 1954). Klasifikasi konflik ini juga telah dikenal sebagai *task conflict* (Eisenhardt et al., 1997; Jehn, 1997a; Pelled et al., 1999), *cognitive conflict* (Amason, 1996; Cosier & Rose, 1977; Holzworth, 1983) dan *issue conflict* (Hammer & Organm 1978). Rahim (2001) menyimpulkan juga bahwa *substantive conflict* ini lebih bersifat kepada *task* atau masalah bisnis yang terkait dalam sebuah kondisi.

3. *Conflict of Interest*, kondisi konflik ini lebih menggambarkan sebuah *inconsistency* antara dua kelompok dalam mengutarakan preferensi mereka kedalam sebuah *resource*. Tipe konflik ini sering terjadi ketika setiap kelompok berbagi kesepakatan bersama, mereka lebih suka pada hal yang berbeda sehingga solusinya tidak sesuai dengan masalah yang ada baik itu dalam masalah distribusi sumber daya ataupun keputusan yang diambil untuk memecahkan masalah tersebut (Druckman & Zechmeister, 1973).
4. *Conflict of Value*, kondisi ini terjadi ketika dua entitas sosial memiliki perbedaan nilai dan ideologi dalam suatu permasalahan (Druckman, Broome, & Korper, 1988). Tipe konflik ini biasa disebut dengan *ideological conflict*.
5. *Goal conflict*, konflik ini terjadi apabila hasil yang diinginkan dari dua entitas sosial tidak konsisten. Contohnya adanya pengertian dari dua orang manajer dalam menentukan desain pekerjaan yang akan diimplementasikan pada divisi mereka (Rahim, 2001).
6. *Realistic versus Nonrealistic Conflict*, keadaan yang tidak realistis dalam konflik menurut Rahim (2001) merupakan hasil dari kebutuhan sebuah kelompok untuk melepaskan tensi dan mengekspresikan permusuhan, ketidakpedulian. Sedangkan konflik realistis di asosiasikan dengan hal yang rasional atau orientasi pada hasil.
7. *Institutionalized versus Noninstitutionalized Conflict*, konflik ini awalnya memiliki karakteristik berdasarkan situasi dimana pelakunya mengikuti aturan yang eksplisit dan menampilkan perilaku yang dapat diprediksi dan hubungannya secara kontinu (Rahim, 2001).
8. *Retributive Conflict*, karakteristiknya berdasarkan situasi dimana pihak yang bertentangan merasa perlu untuk memperpanjang konflik tersebut kepada lawannya. Dengan kata lain, masing-masing kelompok menentukan kenaikannya dengan cara menimbulkan biaya pada kelompok lainnya (Saaty, 1990, p.49).

9. *Missattributed Conflict*, konflik ini berhubungan dengan penetapan yang salah atas penyebab yang menimbulkan konflik (Deutsch, 1977).
10. *Displaced Conflict*, tipe konflik ini terjadi ketika kelompok yang bertentangan baik itu secara langsung merasa frustrasi kepada entitas sosial yang tidak terkait dalam konflik ini (Deutsch, 1977).

### 2.3 Level Konflik

Menurut Rahim (2001) konflik organisasional terdapat beberapa level yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik intragroup, konflik intergroup.

Konflik intrapersonal ini juga dikenal sebagai konflik intra-individual atau intra-psikis. Konflik ini terjadi ketika anggota organisasi yang diharuskan untuk melakukan sebuah pekerjaan yang tidak sesuai dengan role, keahlian, *value* dan tujuan orang tersebut (Rahim, 2001).

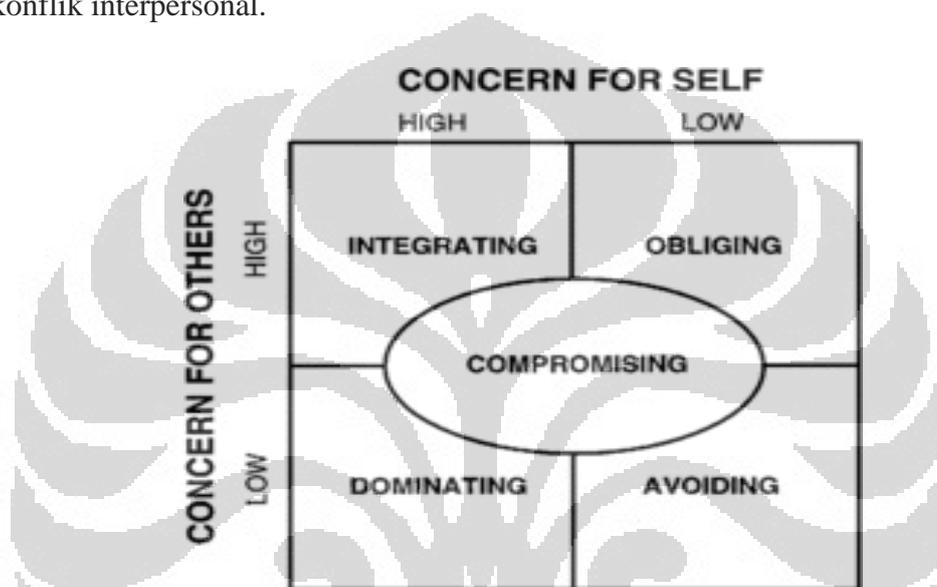
Konflik interpersonal dikenal sebagai *dyadic conflict* yang merupakan konflik antara dua atau lebih individu dalam organisasi yang sama atau hirarki atau unit yang berbeda. Contohnya konflik antara atasan dan bawahannya (Rahim, 2001).

Konflik intragroup dapat dikenal sebagai konflik intra-departemen yang artinya konflik yang terjadi diantara anggota grup dalam organisasi, dua atau lebih sub-grup di dalam sebuah grup yang dihubungkan dengan hasil pekerjaan, tugas, prosedur, dan seterusnya. Beberapa konflik ini disebabkan oleh sebuah hasil dari ketidakmampuan dan ketidaksepahaman antar beberapa anggota organisasi atau seluruh anggota dan pemimpin grup tersebut (Rahim, 2001).

Konflik intergrup atau yang lebih dikenal dengan konflik inter-departemen merupakan konflik yang terjadi antara dua atau lebih unit atau grup didalam organisasi. Contohnya adalah konflik antara pihak manajemen dan pekerja, bagian produksi dan pemasaran, bagian keuangan dan operasi. (Rahim, 2001).

## 2.4 Gaya Penanganan Konflik

Dalam menangani sebuah konflik menurut Rahim dan Bonoma terdapat lima gaya yang dilakukan oleh seseorang untuk menghadapi konflik tersebut yaitu *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding* dan *compromising*. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 2.1 sebuah *Two-Dimensional Model* dalam menghadapi konflik interpersonal.



**Gambar 2.1** *A Two-Dimensional Model of the Styles of Handling Interpersonal Conflict*

Sumber : Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A model diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1327.

### 1. *Avoiding Style*

Dalam karya doktoral I. A. Williams Ana Williams (2011) menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik ini berarti orang tersebut mengetahui adanya konflik dan tindakan yang dilakukannya cenderung mengabaikan konflik tersebut (Robbins & Judge, 2010; Starks, 2006). Dengan menghindari konflik karyawan akan tetap dihadapkan dengan masalah tersebut dan tidak akan menemui jalan keluar untuk penyelesaian dari masalah tersebut (Lam et al., 2007). Gaya

manajemen konflik ini memiliki tingkat *concern for others* yang rendah dan tingkat *concern for self* yang rendah juga. Hal ini menyebabkan karyawan tersebut pada situasi “lose-lose” (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004). Gaya *avoidance* ini juga dapat menstimulasi masalah tersebut tidak dapat diselesaikan dan dipecahkan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Gitlow & McNary, 2006). I. A. Williams juga menjelaskan bahwa menurut Starks gaya *avoidance* ini cepat dalam menyelesaikan permasalahan akan tetapi resolusi yang dihasilkan sifatnya sementara dan berpotensi untuk dapat berkembang lebih besar permasalahannya (Starks, 2006).

Menurut Rahim (2001), gaya manajemen konflik ini diasosiasikan dengan penarikan diri, tidak bertanggung jawab, menghindar dari masalah. Hal ini menyebabkan seseorang untuk menunda-nunda masalah sampai pada waktu yang lebih baik, atau hanya menghindar dari situasi yang tidak nyaman bagi dirinya. Gaya *avoiding* ini sering kali dikarakteristikan sebagai perilaku yang tidak peduli terhadap *issue* dan konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Kreitner & Kinicki (2010, p.388) juga mengemukakan bahwa gaya menghindar ini merupakan sebuah taktik yang mungkin melibatkan baik itu penarikan diri secara pasif dari permasalahan atau aktif dalam masalah tersebut. Gaya ini sungguh tepat dilakukan untuk permasalahan yang sepele atau ketika biaya konfrontasi lebih besar daripada manfaat dari penyelesaian konflik tersebut. Gaya ini juga tidak tepat digunakan untuk permasalahan yang sulit dan yang dapat memperburuk masalah. Keunggulan utama dari gaya ini adalah bahwa gaya ini menunda waktu atau situasi yang ambigu. Kelemahan utamanya adalah bahwa taktis ini hanya menawarkan solusi yang temporer dan mengenyampingkan inti permasalahannya.

## 2. *Compromising Style*

Menurut I. A. Williams (2011), gaya manajemen konflik ini memiliki definisi sebagai suatu situasi ketika setiap kelompok yang berkonflik sepakat pada beberapa isu yang dihasilkan berdasarkan hasil kompromi (Robbins & Judge,

2010; Starks, 2006). Bekerja dalam sebuah kelompok atau tim itu sulit ketika sebuah konflik muncul. Salah satu metode untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dan dapat diterima oleh semua pihak dalam sebuah kelompok adalah dengan cara mengkompromikan masalah tersebut hingga ada kata sepakat. Tim ini mampu bersinergi dan meningkatkan kerjasama tim dan menjadi produktif (Choudrie, 2005). Starks (2006) juga berpendapat bahwa gaya manajemen konflik ini dapat menghasilkan kepuasan sebuah kelompok, namun di lain pihak, permasalahan tersebut dapat diabaikan. Gaya kompromi ini menunjukkan suatu kepedulian yang menengah pada diri sendiri dan orang lain sehingga menghasilkan situasi “*no win – no lose*” (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004). Pendekatan *compromising* ini tidak efektif digunakan dalam studi pada bidang manufaktur dalam menciptakan pengembangan produk baru (Lam et al., 2007).

Menurut Rahim (2001) gaya *compromising* ini melibatkan *give and take* atau berbagi dimana kedua belah pihak memberikan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Ini mungkin berarti membagi perbedaan, pertukaran konsesi, atau mencari jalan tengah dengan cepat.

Kreitner & Kinicki (2010, p.388) juga mengemukakan bahwa gaya ini cocok digunakan ketika pihak yang berkonflik memiliki tujuan yang bertolak belakang atau menginginkan kekuatan yang sama. Tetapi gaya ini tidak cocok digunakan ketika dilakukan secara berlebihan dapat mendorong terjadinya ketidaksepakatan bersama, contohnya adalah gagal menemukan tenggang waktu yang penting. Keunggulan utama dari gaya ini adalah bahwa kompromi tidak ada yang merasa dikalahkan atau dirugikan, tetapi solusinya bersifat temporer yang dapat menahan pemecahan masalah secara kreatif.

### 3. *Dominating Style*

Dalam I. A. Williams (2011), *dominating style* didefinisikan sebagai ketika pihak yang bersaing ingin berkuasa melalui paksaan terhadap pihak lain dan pihak

tersebut mengalah (Starks, 2006). Gaya *dominating* ini termasuk kedalam kelompok *concern for self* yang tinggi dan *concern for others* yang rendah sehingga menghasilkan sebuah hasil yang “win-lose” (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004). Seseorang yang menggunakan gaya dominasi ini biasanya mengetahui performa rekan kerjanya. Mereka akan berusaha mengungguli rekan kerja mereka, sehingga mereka akan mengatasi konflik sebagai sebuah kompetisi bagi mereka. Oleh karena itu, orang akan melihat orang yang menggunakan gaya dominasi ini lebih sering berargumen dibanding menyatakan sebuah fakta (I. A. Williams, 2011).

Menurut Rahim (2001), orang yang mendominasi atau berkompetisi akan mengeluarkan segala kemampuannya untuk memenangkan obyektif dia dan sebagai hasilnya adalah sering mengabaikan kebutuhan dan harapan yang diinginkan oleh pihak lainnya. Dominasi dapat memiliki arti sebagai berpegang teguh pada hak seseorang dan atau mempertahankan posisi pihak tersebut bahwa mereka adalah benar. Terkadang orang yang mendominasi ingin selalu menang dengan cara apapun. Seorang atasan yang mendominasi akan menggunakan kekuatan posisi dia untuk mempengaruhi keinginan bawahannya dan memerintahkan bawahannya untuk patuhi keinginannya.

Kreitner & Kinicki (2010, p.387) mengemukakan bahwa gaya manajemen konflik ini disebut *forcing* karena hal itu bergantung pada wewenang formal untuk memaksakan kepatuhan. Dominasi biasa digunakan ketika solusi yang tidak populer harus diimplementasikan, isu yang minor, tenggang waktu yang sudah dekat, atau menghadapi krisis. Kelemahan utama dari gaya dominasi ini biasanya menimbulkan kebencian.

#### 4. *Integrating Style*

Menurut I. A. Williams (2011) apabila karyawan dapat mengintegrasikan konflik yang ada di dalam tempat kerja akan menimbulkan suasana kerja yang menyenangkan. Setiap permasalahan proyek melibatkan penyelesaian masalah dan menemukan keinginan yang diinginkan oleh karyawan dan pelanggan. Gaya mengelola konflik dalam kelompok yang paling sesuai adalah gaya integrasi.

Gaya ini didefinisikan sebagai ketika setiap orang berkolaborasi dan semuanya keinginan terpenuhi (Starks, 2006). Para peneliti juga setuju bahwa gaya manajemen konflik integrasi dalam tempat kerja memungkinkan pegawai untuk memberikan ide-ide kreatif yang lebih dan solusi dari permasalahan tersebut (Guttman, 2009; Rahim 2004).

Menurut I. A. Williams (2011), dalam sebuah studi terhadap staf perawat rumah sakit, gaya manajemen konflik kooperatif atau integrasi adalah salah satu cara untuk diasosiasikan dengan kepuasan kerja (Montoro-Rodriguez & Small, 2006). Gaya manajemen konflik ini dapat memberikan kontribusi yang efektif untuk *top management teams* dan inovasi organisasi (Tjosvold, 2006). Oleh karena itu, gaya integrasi ini menghasilkan hasil yang “win-win” dan menunjukkan kepedulian terhadap diri sendiri dan orang lain yang tinggi (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004).

Karakteristik seseorang yang menggunakan gaya integrasi ini adalah dia menginvestigasi sebuah permasalahan untuk mencari solusinya kepada semua pihak (Rahim, 1983).

Menurut Rahim (2001), integrasi disebut juga sebagai gaya yang mencari solusi dari permasalahan. Hal ini melibatkan kolaborasi dari setiap pihak seperti keterbukaan, pertukaran informasi, pemeriksaan perbedaan-perbedaan untuk mendapatkan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Follet (1926/1940) juga menegaskan bahwa aturan pertama untuk melakukan integrasi adalah mengesampingkan permasalahan anda terlebih dahulu, hadapi permasalahan utama, ungkap konflik, bawa semua hal lebih terbuka untuk dibicarakan (Rahim, 2001).

Gray (1989) menggambarkan hal ini sebagai mengkolaborasikan yaitu sebuah proses yang melalui dimana setiap pihak yang melihat dari sudut pandang yang berbeda secara konstruktif mengeksplorasi perbedaan mereka dan mencari solusi yang melebihi batas pandangan mereka sendiri tentang apa yang bisa didapat (Rahim, 2001).

Kreitner & Kinicki (2010, p.386) mengemukakan bahwa pihak yang berkepentingan menghadapi masalah dan kooperatif untuk mengidentifikasi

masalah, menghasilkan dan mempertimbangkan solusi alternatif, pilih solusi tersebut. Gaya manajemen konflik sesuai digunakan untuk masalah yang kompleks yang mengandung kesalahpahaman. Akan tetapi, mengintegrasikan tidak sesuai digunakan untuk menyelesaikan konflik yang berakar dalam menentang sistem.

### 5. *Obliging Style*

Menurut I. A. Williams (2011), gaya manajemen konflik seperti ini didefinisikan sebagai suatu situasi dimana satu kelompok mengatur kepentingan mereka untuk memuaskan atau mengakomodasi kelompok lain (Starks, 2006). Gaya konflik untuk bersedia membantu ini menunjukkan kepedulian terhadap diri sendiri rendah dan kepedulian terhadap orang lain yang tinggi sehingga menghasilkan situasi yang “lose-win” (K. W. Chan et al., 2008; Lam et al., 2007; Rahim, 2004).

Menurut Rahim (2001), gaya konflik ini disebut juga sebagai gaya yang mengakomodasikan konflik. Gaya seperti ini diasosiasikan dengan berusaha untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memenuhi kepedulian dari pihak lain.

Kreitner & Kinicki (2010, p.387) mengemukakan bahwa orang yang mengakomodasikan masalah mengabaikan kekhawatiran dirinya sendiri untuk memenuhi keprihatinan orang lain. Gaya manajemen konflik yang biasa disebut *smoothing* ini melibatkan perasaan yang mengecilkan perbedaan sementara dengan menekankan kesamaan. Gaya ini sesuai digunakan sebagai strategi penanganan konflik ketika masalah tersebut memungkinkan untuk mendapatkan sesuatu sebagai imbalan pada akhirnya. Akan tetapi tidak sesuai digunakan untuk permasalahan yang kompleks atau yang memperburuk masalah.

Literatur mengenai konflik telah banyak menggunakan paradigma lima gaya tersebut diatas, tetapi hal ini telah diuji secara empiris sulit untuk membedakan antara gaya integrasi, *obliging*, dan kompromi (cf., Weider-Hatfield, 1988). Pada tingkat makro, integrasi, *obliging*, dan kompromi mungkin

menunjukkan bahwa semua itu berkolaborasi dengan pihak lain seperti gaya kooperatif (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Berbeda dengan gaya menghindari dan mendominasi, mengelola konflik dengan berkolaborasi dengan integrasi, membantu dan/atau kompromi dapat menyebabkan keefektifan individu dan tim lebih besar (De Dreu & Van de Vliert, 1997).

## 2.5 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja atau *Job Satisfaction* seperti yang dijelaskan oleh Paul Spector (1997, p.2) adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka. Menurut Spector, bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang umum tentang pekerjaan atau sebagai kumpulan sikap yang berkaitan tentang aspek yang bervariasi dari pekerjaan.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Dalam kutipan Moh. As'ad yang terdapat pada buku "Psikologi Industri" (2000, p.104), Joseph Tiffin mendefinisikan kepuasan kerja adalah "sikap karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama karyawan". Dan pendapat M.L Blum yang dikutip oleh Moh. As'ad dalam buku "Psikologi Industri" (2000, p.102) mendefinisikan kepuasan kerja adalah "suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri".

Gibson dkk dalam Djarkasih (1995, p.67) menjelaskan, bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya, seperti upah, gaya penyeliaan dan rekan sekerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan 2005, p.202). Sedangkan menurut Anaroga (2004, p.180), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan

segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Menurut Strauss dan Sayles dalam Hasibuan (2004, p.180), kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri, pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi dan stress, stress yang terlalu besar akan mengancam kemampuan

Dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yaitu faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Faktor kedua yaitu faktor individual atau karakteristik karyawan (Baron & Byrne, 1994). Pada faktor individual ada dua predictor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal. (p.45).

Pendekatan Wexley dan Yukl (1977) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu motivasi, kesetiaan, maupun ketenangan bekerja dan disiplin kerja. Harold E Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja adalah : pertama, faktor hubungan antar karyawan, antara lain : (a) hubungan antara manajer dengan karyawan; (b) faktor fisik dan kondisi kerja; (c) hubungan sosial di antara karyawan; (d) sugesti dari teman kerja; (e) hubungan sosial di antara karyawan; (d) sugesti dari teman sekerja; (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga

faktor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading) dan sebagainya (As'ad, 2004, p.112).

Berdasarkan keseluruhan defenisi di atas dapat kita lihat bahwa Kepuasan kerja ini dapat dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Tidak ada tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasaannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya apabila kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang (Hasibuan, 2001, p.202). Konflik yang timbul akibat hubungan antar karyawan yang kurang baik, konflik dari masing-masing individual dan konflik darfi luar ekstern merupak hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai perasaan umum seseorang akan pekerjaannya (*global satisfaction*) dan sebagai aspek-aspek dari pekerjaannya (*facet satisfaction*).

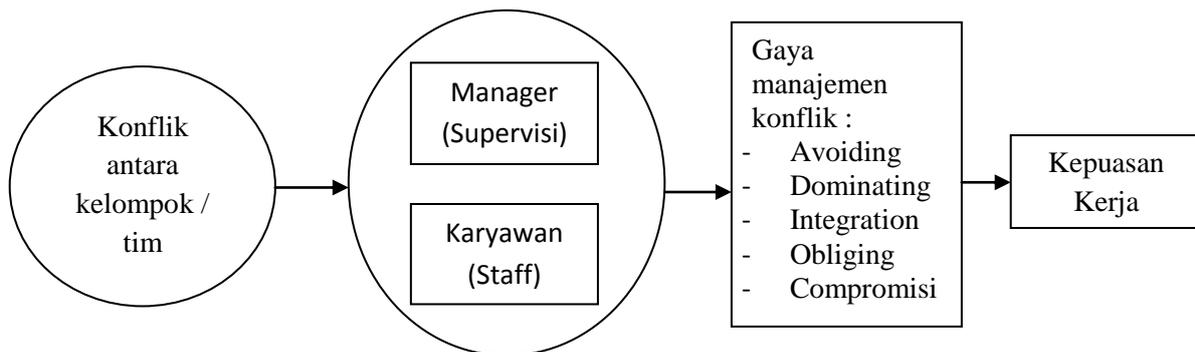
Pendekatan global merupakan pendekatan secara umum yang menggunakan perspektif yang lebih luas atau umum dalam melihat kepuasan kerja. Pendekatan global digunakan ketika ingin melihat secara keseluruhan sikap, misalnya jika organisasi ingin melihat dampak dari suka atau tidak sukanya individu terhadap pekerjaan (Spector, 1997). Pendekatan ini menanyakan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan, hanya dengan menggunakan satu buah pertanyaan, responden hanya perlu menjawab “sangat puas”, “cukup puas”, atau “tidak puas” untuk menggambarkan sikap terhadap pekerjaannya (Vechio dalam Hanny, 2006). Pendekatan global dapat membantu melihat kepuasan kerja secara menyeluruh, bukan sekedar penjumlahan dari faset kepuasan yang terpisah. Namun, pendeketan ini mempunyai kelemahan yaitu masalah penafsiran individu dari pertanyaan yang diajukan atau terdapat perbedaan interpretasi setiap individu

dalam menentukan kepuasan kerja dan hal ini tidak diukur (Jewell & Siegel, 1998).

Sedangkan untuk pendekatan faset digunakan untuk melihat bagian mana dari pekerjaan yang dapat menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Pendekatan ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kepuasan kerja seseorang dibandingkan dengan pendekatan global. Aspek-aspek kepuasan kerja yang diukur menurut Paul Spector (1997) adalah sebagai berikut:

1. Gaji, diasosiasikan dengan *global satisfaction* dan lebih mendekati pada aspek dari kepuasan akan pembayaran gaji atau upah.
2. Promosi, yakni kepuasan akan kesempatan promosi yang adil.
3. Supervisi, yakni kepuasan akan supervisi dari atasan langsung.
4. Keuntungan tambahan, yaitu kepuasan dengan keuntungan yang diperoleh selain gaji.
5. *Contigent Rewards*, yaitu sebuah kepuasan akan hadiah (tidak harus berupa uang) yang diberikan untuk perkembangan kerja yang baik.
6. *Operating Conditions*, yakni sebuah kepuasan akan peraturan-peraturan dan prosedur.
7. Rekan kerja, yakni kepuasan akan rekan kerja.
8. *Nature of work*, yaitu kepuasan akan tipe pekerjaan yang dilakukan.
9. Komunikasi, yaitu kepuasan akan berkomunikasi dalam sebuah organisasi.

Pada dasarnya konflik dimulai karena setiap team memiliki peraturan-peraturan sendiri. Dalam suatu organisasi penyelesaian konflik tergantung dari bagaimana organisasi tersebut mengatur sebuah permasalahan agar konflik tersebut dapat diselesaikan. Setelah konflik dapat diselesaikan dengan baik dan memuaskan, maka tingkat kepuasan kerja semakin tinggi



**Gambar 2.2. Hubungan Antara Gaya Manajemen Konflik Dan Kepuasan Kerja**

Sumber : Al-Ajmi (2007); K. W. Chan et al. (2008) dalam I. A. Williams (2011).  
Conflict Management Styles and Job Satisfaction by Organizational Level and Status in a Private University

Oleh karena itu, dari model hubungan seperti pada gambar 2.2 diatas, menggambarkan hubungan antara gaya manajemen konflik dengan kepuasan kerja (Al-Ajmi, 2007; K. W. Chan et al., 2008).

## 2.6 Hubungan Antara Gaya Manajemen Konflik Dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian terdahulu yang yang menjadi acuan dari penelitian ini adalah jurnal artikel yang dibuat oleh Deborah Weider-Hatfield dan John D Hatfield yang berjudul “*Relationship Among Conflict Management Styles, Level of Conflict, and Reactions to Work*”. Dalam jurnal artikel tersebut menyebutkan bahwa dalam studinya, yang memiliki gaya manajemen konflik integrasi dalam situasi yang melibatkan manajemen konflik dengan supervisor dilaporkan kurang signifikan terhadap konflik intrapersonal, intragrup dan intergroup dibandingkan dengan yang tingkat integrasinya rendah. Penemuan ini menurut Weider-Hatfield dan Hatfield menguntungkan bawahan jika menggunakan gaya manajemen konflik integrasi atau kolaborasi dibandingkan *obliging* atau akomodasi. Fakta lainnya menurut mereka adalah tingginya level integrasi dalam manajemen konflik pada bawahan akan mendorong kreatifitas dalam mencari solusi dari suatu permasalahan.

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang baik mendorong pegawai tersebut untuk bekerja lebih giat, memiliki gaya manajemen konflik yang efektif,

loyalitas terhadap organisasi yang tinggi, menguntungkan bagi organisasi (Guttman, 2009; Karn & Crawling, 2008).

Miller (2007) menemukan bahwa disposisi personal, tanggungjawab kerja, supervisi, rekan kerja, gaji, adalah beberapa pendukung untuk membangun sebuah kepuasan kerja menjadi lebih meningkat. Para pegawai percaya bahwa mereka memiliki sebuah tim yang dapat mengelola konflik secara efektif akan menghasilkan produktivitas kerja dan kepuasan kerja dengan tingkat yang tinggi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2007). Ketika konflik tersebut dikelola secara tidak efektif, maka konflik tersebut akan memberikan dampak negatif pada pegawai dalam waktu jangka panjang dan hal ini mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja dan produktivitas juga menurun (De Dreu et al., 2004)

Dengan kata lain adalah semakin efektif kita dapat mengendalikan, mengelola, dan manajemen konflik pada sebuah organisasi maka akan menciptakan sebuah kerjasama tim, kepemimpinan yang efektif, moral yang tinggi, meningkatkan produktivitas, kepuasan pelanggan, dan kepuasan kerja karyawan (I. A. Williams, 2011).

## BAB 3

### MASALAH, HIPOTESIS DAN METODE PENELITIAN

#### 3.1 Masalah

Seperti yang telah dijelaskan secara singkat dalam bab pendahuluan, konflik yang terjadi karena kecilnya gaji pokok yang diterima diduga sebagai penyebab kurangnya kepuasan kerja bagi PNS dan menyebabkan kinerja PNS yang tidak maksimal dan adanya konflik akibat dari kesenjangan tersebut karena tidak adanya *reward* kepada karyawan yang berprestasi. Hal ini mendukung terjadinya disfungsi dari konflik seperti (a) konflik dapat menyebabkan stress dalam bekerja, kelelahan, dan ketidakpuasan; (b) komunikasi antar individu dan kelompok dapat berkurang; (c) suasana ketidakpercayaan dan kecurigaan dapat berkembang; (d) hubungan kerja menjadi rusak; (e) performa kerja menjadi menurun; (f) penolakan untuk berubah menjadi meningkat; (g) loyalitas dan komitmen pada organisasi dapat berpengaruh (Rahim, 2001).

Menurut Dean Tjosvold dalam Kreitner & Kinicki (2010, p.372) mengatakan bahwa mempelajari untuk mengelola konflik merupakan sebuah investasi yang kritis dalam meningkatkan bagaimana kita, keluarga kita, organisasi kita beradaptasi dan mengambil keputusan dari perubahan. Mengelola konflik dengan baik tidak mengisolasi kita dari perubahan, ataupun dalam arti bahwa kita akan selalu dapat berada diatas atau selalu dapat yang kita inginkan. Bagaimanapun juga, pengelolaan konflik yang efektif dapat membantu kita untuk tetap berhubungan dengan perkembangan baru dan membuat solusi yang sesuai untuk ancaman dan kesempatan yang baru.

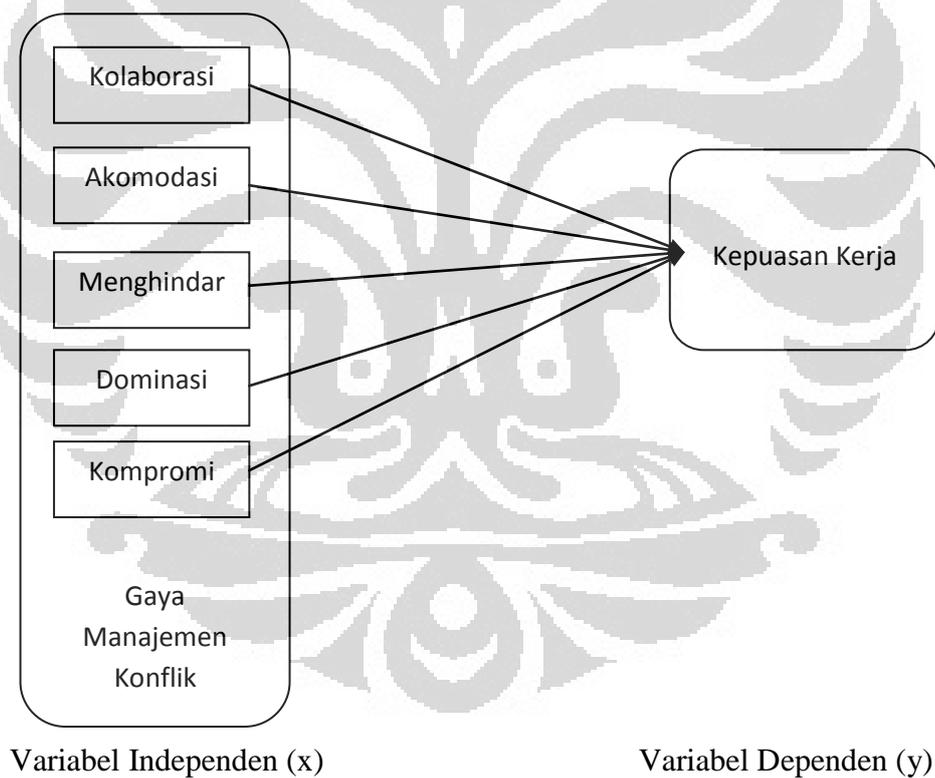
Dalam Williams, I. A (2011) mengemukakan bahwa konflik diselesaikan dengan baik menyebabkan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi, kinerja karyawan menjadi lebih optimal, dan profitabilitas bagi organisasi (K. W. Chan et al., 2008; Starks, 2006).

### 3.1.1 Masalah Konseptual

Apakah terdapat hubungan antara manajemen konflik dan kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan - Kementerian Pertanian?

### 3.1.2 Masalah Operasional

Apakah terdapat hubungan antara gaya manajemen konflik yang diukur dengan *Rahim Organizational Conflict Inventory – II* (ROCI-II) dan kepuasan kerja yang diukur dengan *Job Satisfaction Survey* pada pegawai negeri sipil dalam Kementerian Pertanian?



**Gambar 3.1 – Model Penelitian**

Sumber : hasil olah peneliti

Dari gambar diatas jelas terlihat model penelitian yang akan diteliti dan hubungan antara gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Berdasarkan gambar tersebut juga dapat disimpulkan bahwa perumusan masalah dapat direpresentasikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh antara gaya manajemen konflik kolaborasi (*integration*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan?
2. Bagaimana pengaruh antara gaya manajemen konflik akomodasi (*obliging*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan?
3. Bagaimana pengaruh antara gaya manajemen konflik dominasi (*domination*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan?
4. Bagaimana pengaruh antara gaya manajemen konflik menghindar (*avoiding*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan?
5. Bagaimana pengaruh antara gaya manajemen konflik kompromi (*compromising*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan?

### 3.2 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan yang belum terbukti atau pendapat tentang faktor atau fenomena yang menarik untuk peneliti (Malhorta, 2007). Dari hasil perumusan masalah diatas berdasarkan model penelitian yang digunakan, bahwa penyusunan hipotesis untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1<sub>0</sub>** : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik kolaborasi (*integration*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H1<sub>1</sub>** : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik kolaborasi (*integration*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H2<sub>0</sub>** : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik akomodasi (*obliging*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

- H2<sub>1</sub>** : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik akomodasi (*obliging*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H3<sub>0</sub>** : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik dominasi (*dominating*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H3<sub>1</sub>** : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik dominasi (*dominating*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H4<sub>0</sub>** : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik menghindar (*avoiding*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H4<sub>1</sub>** : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik menghindar (*avoiding*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H5<sub>0</sub>** : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik kompromi (*compromising*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.
- H5<sub>1</sub>** : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik kompromi (*compromising*) dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

### **3.3 Metode Penelitian**

#### **3.3.1 Variabel Penelitian**

Dalam penulisan metode penelitian pertama-tama mengetahui variabel penelitian yang digunakan dahulu. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang terdiri atas variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen merupakan alternatif yang dimanipulasikan dan yang pengaruhnya dapat diukur dan dibandingkan (Malhorta, 2007). Untuk variabel independen penelitian ini adalah Manajemen Konflik sedangkan untuk variabel dependen adalah salah satu faktor dari reaksi untuk bekerja yaitu kepuasan kerja.

Variabel independen merepresentasikan gaya penanganan konflik menurut Rahim (2001) yaitu terdiri atas kolaborasi (IN), akomodasi (OB), Menghindar (AV), dominasi (DO), dan kompromi (CO). Dimana pengukurannya menggunakan skala *5-point Likert* dan penilaian berdasarkan angka 1 merupakan sangat tidak setuju dan angka 5 merupakan sangat setuju. Instrumen ROCI-II memiliki 28 pertanyaan dimana masing-masing instrumen memiliki beberapa pertanyaan. Pembagian pertanyaan di setiap instrumen ROCI-II berdasarkan Rahim (2001) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Instrumen ROCI-II**

Instrumen ROCI-II	
Kolaborasi ( <i>Integrating</i> )	IN 1,4,5,12,22,23,28
Akomodasi ( <i>Obliging</i> )	OB 2,10,11,13,19,24
Dominasi ( <i>Dominating</i> )	DO 8,9,18,21,25
Menghindar ( <i>Avoiding</i> )	AV 3,6,16,17,26,27
Kompromi ( <i>Compromising</i> )	CO 7,14,15,20

Sumber : Rahim (1983a; 2001); Weider-Hartfield (1988); White (1995)

Dengan menggunakan model *Rahim Organizational Conflict Inventory-II* (ROCI-II) yang terdiri form A dan form B yang ditujukan kepada karyawan sebagai respondennya. ROCI-II form A ditujukan untuk responden yang berada di manajemen tingkat menengah keatas dan ROCI-II form B ditujukan untuk responden yang berada di manajemen tingkat bawah atau karyawan yang memiliki atasan. Agar memudahkan penilaian dalam form A, para responden diharapkan memberikan penilaian terhadap bawahannya secara langsung dan agar lebih objektif diharapkan para responden memilih secara acak salah satu bawahannya apabila memiliki bawahan lebih dari satu. Hasil skor kumulatif yang dihasilkan dari variabel gaya manajemen konflik berada dalam rentang 28 sampai dengan 140.

Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja secara keseluruhan berdasarkan model survei *Job Satisfaction* Paul Spector (1997).

Dalam penilaian survei kepuasan kerja berdasarkan Spector (1997) dimana masing-masing kesembilan sub-skala JSS dinilai dengan cara mengkombinasikan respon dari responden yang terdiri dari empat pertanyaan.

**Tabel 3.2 Subscale Job Satisfaction Spector**

Subscale	Nomor Pertanyaan
Gaji	1, 10r, 19r, 28
Promosi	2r, 11, 20, 33
Supervisi	3, 12r, 21r, 30
Keuntungan tambahan	4r, 13, 22, 29r
Contigent Rewards	5, 14r, 23r, 32r
Operating Conditions	6r, 15, 24r, 31r
Rekan Kerja	7, 16r, 25, 34
Nature of Work	8r, 17, 27, 35
Komunikasi	9, 18r, 26r, 36r

Catatan: Nomor Pertanyaan yang diberi tanda "r" memiliki penilaian yang sebaliknya

Sumber : Paul Spector (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications. p.9

Dari tabel 3.2 tersebut diatas diketahui bahwa dalam penilaian dari sub skala JSS – Spector terdapat beberapa pertanyaan yang memiliki arti yang negatif sehingga penilaiannya pun negatif. Hasil skor kumulatif yang dihasilkan dalam rentang 36 sampai dengan 216.

### 3.3.2 Desain Penelitian

Tipe desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain non-experimental dimana peneliti tidak melakukan manipulasi variabel dalam penelitian survei kuisisioner. Penelitian survei merupakan penelitian yang tidak mahal, mudah untuk dilakukan, efisien, dan akurat (Buckingham & Saunders, 2004; Fowler, 2009; Zikmund, 2003).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang terdapat dalam ROCI-II sebagai salah satu instrumen untuk mengukur gaya

manajemen konflik. Instrumen kedua menggunakan *Job Satisfaction Survey* Spector untuk mengukur kepuasan kerja pegawai.

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan metode kuisioner atau daftar pertanyaan terstruktur. Kuisioner ini terdiri dari dua kelompok yang dibagi berdasarkan jenjang jabatan pegawai negeri sipil yaitu pejabat Eselon (kuisioner – A) dan staf fungsional (kuisioner – B). Kuisioner dirancang berdasarkan tinjauan pustaka sesuai dengan variabel yang akan diteliti yaitu gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja. Dalam setiap kelompok kuisioner para responden harus mengisi kolom profil responden yang terdiri dari beberapa pertanyaan yang merepresentasikan profil responden seperti jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, lama bekerja, gaji pokok per bulan dan jabatan pegawai sebagai *screening* dari kuisioner berikutnya. Instrumen ROCI-II (Rahim, 2001) sebagai variabel independen terdiri dari Form A untuk jabatan pejabat Eselon dan Form B untuk staf fungsional umum dan tertentu. Kemudian responden mengisi bagian instrumen kepuasan kerja atau *job satisfaction survey* (Spector, 1997) sebagai variabel dependen disetiap kelompok kuisioner (kuisioner – A maupun kuisioner – B).

### 3.3.3 Populasi Penelitian

Penelitian karya akhir ini dilakukan dengan menggunakan teknik non-probabilitas sampling untuk menjangkau partisipan untuk merespon survei (Cozby, 2009; Zikmund, 2003). Populasi yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Direktorat Jenderal Perkebunan di Jakarta. Direktorat ini berada dibawah naungan Kementerian Pertanian. Direktorat ini menangani seluruh komoditas perkebunan yang ada diseluruh Indonesia, diantaranya kelapa sawit, karet, kakao, kopi, teh, tebu, kelapa, tembakau dan lain-lain.

Menurut data kepegawaian Direktorat Jenderal Perkebunan, bahwa sistem kepegawaian dalam sebuah kementerian terdiri dari beberapa posisi jabatan yaitu

pejabat Eselon dan staf fungsional. Pejabat Eselon dalam sebuah Kementerian terdiri dari 4 tingkatan yaitu Eselon I, Eselon II, Eselon III, dan Eselon IV. Berdasarkan data kepegawaian Ditjenbun pegawai negeri sipil dalam Direktorat ini sebanyak 540 pegawai yang terdiri dari Golongan I sebanyak 4 orang, golongan II sebanyak 73 orang, golongan III sebanyak 403 orang, dan Golongan IV sebanyak 60 orang. Karena keterbatasan peneliti tidak dapat menjangkau seluruh lingkup Direktorat Jenderal Perkebunan, maka dibutuhkan pengambilan sampel. Sampel yang diikutsertakan dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Direktorat Jenderal Perkebunan di Jakarta. Sampel tersebut diambil karena memiliki karakteristik yang sama dengan populasi yang menjadi target peneliti.

#### **3.3.4 Sampel Penelitian**

Pembagian sampel berdasarkan jabatan yaitu Eselon (kuisisioner form A) dan staf fungsional umum dan tertentu (kuisisioner form B) sehingga jumlah sampel penelitian secara total adalah 130 responden yang terdiri dari 30 pejabat Eselon, dan 100 staf fungsional umum dan fungsional tertentu dari Direktorat Jenderal Perkebunan. Sedangkan pegawai negeri sipil di Direktorat Jenderal berdasarkan lainnya tidak diikut sertakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Dikarenakan keterbatasan waktu dengan populasi pejabat Eselon dan juga kesibukan dari beberapa pejabat Eselon I, dan II untuk waktu dan kesediaannya, maka sampel yang diambil adalah dari populasi pejabat Eselon III dan IV yang berada di kantor pusat Jakarta sebanyak 48 orang. Begitu pula dengan staf fungsional yang tersedia di kantor pusat Jakarta berpopulasi sebanyak 209 orang. Sehingga sampel dari penelitian ini yang diambil adalah yang berkantor di kantor pusat Jakarta saja.

### **3.3.5 Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan di seluruh ruangan Direktorat Jenderal Perkebunan yang bertempat di Gedung C Kementerian Pertanian, Jl. Harsono RM no 3 Jakarta Selatan. Pertimbangan saya memilih tempat Direktorat Jenderal Perkebunan karena Bagian kepegawaian Direktorat Jenderal Perkebunan ingin melakukan pengukuran lain atau dari sudut pandang lain dalam pengukuran kepegawaian yang telah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian. Karena berdasarkan data yang saya terima dari Direktorat Jenderal Perkebunan bahwa mereka telah melakukan pengukuran pegawai tentang budaya kerja dalam lingkungan pekerjaan di Direktorat Jenderal.

### **3.3.6 Waktu Penelitian**

Pelaksanaan penelitian telah dilakukan pada tanggal 14 Mei 2012 sampai dengan 25 Mei 2012.

### **3.4 Uji coba instrumen penelitian**

Sebelum kuisioner digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, dilakukan uji coba terlebih dahulu untuk mengetahui reliabilitas instrumen tersebut. Uji coba dilakukan terhadap beberapa alumni mahasiswa kelas malam Magister Manajemen Universitas Indonesia dan beberapa pekerja di berbagai perusahaan. Uji coba instrumen telah dilakukan pada 30 orang responden di Jakarta pada tanggal 23 April 2012 sampai dengan 30 April 2012. Pertimbangan pemilihan responden untuk uji coba instrumen ini mempunyai karakteristik gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja karena para responden telah bekerja di perusahaannya masing-masing dan pastinya mengalami kejadian yang kiranya sering terjadi dalam suasana bekerja di masing-masing perusahaannya bekerja.

Kuisioner disebut valid bila dapat mengukur secara akurat tentang indikator yang harus diukurnya sesuai dengan tujuan dan kelompok sarannya.

Sementara kuisisioner dikatakan reliabel apabila kuisisioner tersebut menunjukkan konsistensi hasil pengukurannya walaupun diterapkan berulang kali pada kelompok yang sama. Uji reliabilitas kuisisioner menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* yang dikembangkan oleh Lee J. Cronbach. Alasannya menggunakan rumus alpha ini karena data yang akan diolah cukup diambil sekali saja (*single occasion*) dan rumus ini sangat sesuai untuk instrumen pengukuran sikap dimana setiap pertanyaannya didesain berskala ordinal yaitu mempunyai rentang nilai 1 sampai 5 (Jaeger, 1983). Uji reabilitas ini dilakukan dengan memakai program SPSS ver 17.

Hasil dari uji validitas terhadap variabel-variabel indikator gaya manajemen konflik sebagai variabel independen dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

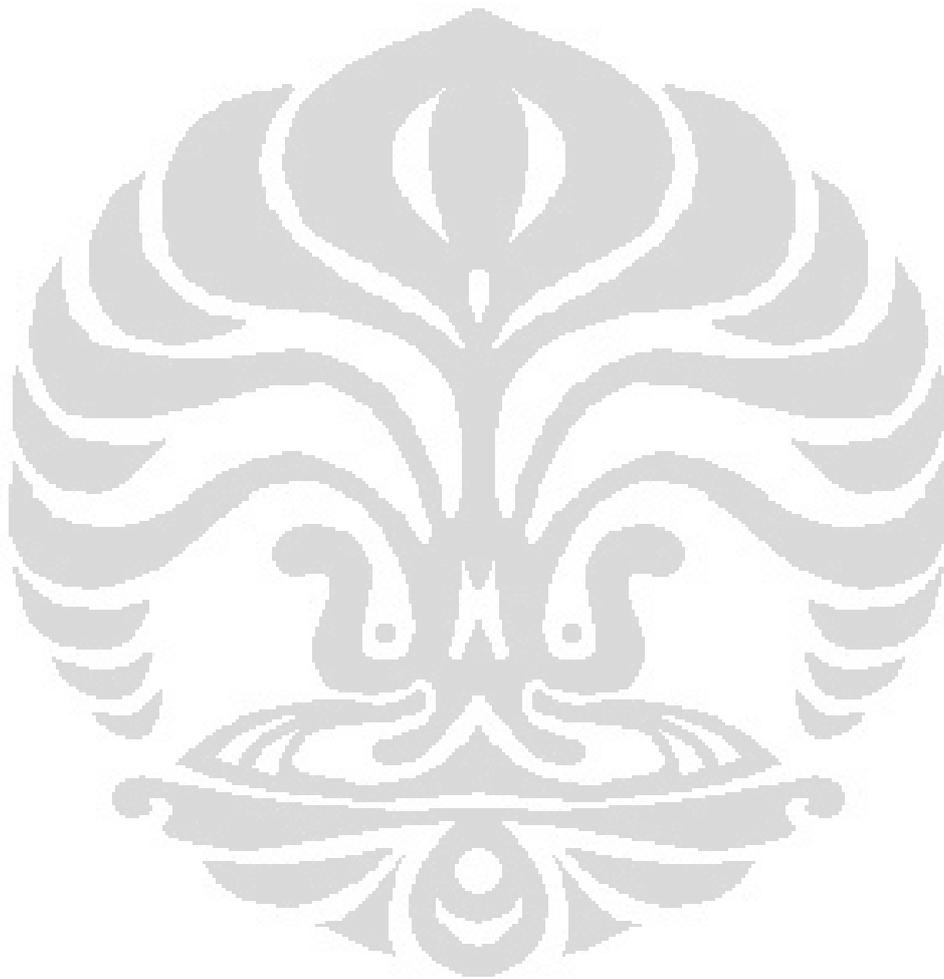
**Tabel 3.3 - Cronbach's Alpha dari Gaya Manajemen Konflik**

Variabel	Item	Cronbach's Alpha
Kolaborasi ( <i>Integrating</i> )	7	0,760
Akomodasi ( <i>Obliging</i> )	6	0,694
Dominasi ( <i>Dominating</i> )	5	0,833
Menghindar ( <i>Avoiding</i> )	6	0,860
Kompromi ( <i>Compromising</i> )	4	0,633

Dari hasil uji validitas pada tabel diatas, menunjukkan bahwa komponen-komponen ROCI-II memiliki *Cronbach's Alpha* antara 0,633 – 0,833, dimana *Avoiding* memiliki *Cronbach's Alpha* terbesar. Hal ini sesuai dengan artikel jurnal sebelumnya bahwa ROCI-II memiliki *range Cronbach's Alpha* antara 0,60 dan 0,83 ( $p < 0,0001$ ) tetapi dalam beberapa studi memiliki *range* antara 0,63 dan 0,92 ( $p < 0,0001$ ) (K.W. Chan et al., 2008; Rahim, 1983). Sedangkan *Job Satisfaction Spector* secara keseluruhan dari 36 item pertanyaannya memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0,963. Menurut Malhotra & Birks, reliabilitas dari suatu subskala yang direkomendasikan adalah melebihi 0,60 (Malhotra, 2007, p.358).

Setelah melakukan uji validitas selanjutnya peneliti melakukan analisis deskriptif statistik pada instrumen ROCI-II untuk mengetahui gaya manajemen konflik yang digunakan oleh para pegawai negeri sipil di Direktorat Jenderal

Perkebunan Kementerian Pertanian. Kemudian melakukan analisis korelasi dan regresi berganda untuk mengetahui hubungan dan pengaruh yang terjadi pada variabel dari ROCI-II dengan variabel dari JSS secara keseluruhan di Direktorat Jenderal Perkebunan.



## **BAB 4**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas hasil penelitian dan pembahasan-pembahasan mengenai interpretasi dari hasil olahan data kuisisioner yang telah dilakukan peneliti dalam rangka menyelesaikan penulisan karya akhir ini. Pembahasan dalam bab ini meliputi gambaran umum partisipan dan hasil olahan data yang berkaitan dengan gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja pegawai, dan ada tidaknya hubungan antara gaya manajemen konflik berdasarkan *Rahim Organizational Conflict Inventory II* (ROCI-II) pada jabatan Eselon dan jabatan Staf fungsional umum dan Staf fungsional tertentu dan kepuasan kerja berdasarkan *Job Satisfaction Survey* Paul Spector secara keseluruhan.

#### **4.1 Gambaran Umum Partisipan**

Untuk mendapatkan gambaran umum mengenai partisipan pertama-tama kita perlu mengetahui bahwa yang menjadi responden kuisisioner dalam penelitian ini dibagi menjadi dua form yaitu form A untuk pegawai yang jabatan Eselon I, II, III, IV dan form B untuk pegawai yang jabatan staf fungsional umum dan staf fungsional tertentu dalam salah satu Direktorat Jenderal Kementerian Pertanian yaitu Direktorat Jenderal Perkebunan. Dimana total form A yang berhasil dikumpulkan dan diolah datanya adalah 30 responden, sedangkan total form B yang berhasil dikumpulkan dan diolah datanya adalah 100 responden sehingga total keseluruhan kuisisioner yang disebarkan adalah 130 responden.

Berikut ini adalah merupakan uraian beberapa gambaran partisipan berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan gaji pokok per bulan dari para pegawai yang bekerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian RI.

#### 4.1.1 Gambaran Partisipan berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Eselon (Form A)	Staf (Form B)	Persentase	
			Form A	Form B
Pria	18	47	60%	47%
Wanita	12	53	40%	53%
Total	30	100		

Sumber : hasil olahan data statistik

Dari tabel 4.1 diatas, dapat diketahui mayoritas partisipan untuk jabatan Eselon adalah pria (60%) dan Staf adalah wanita (53%) dimana form A terdiri atas 18 pria dan 12 wanita, sedangkan form B terdiri atas 47 pria dan 53 wanita.

#### 4.1.2 Gambaran Partisipan berdasarkan Usia

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Usia**

Usia	Eselon (Form A)	Staf (Form B)	Persentase	
			Form A	Form B
<20 tahun	0	0	0%	0%
20 - 25 tahun	0	6	0%	6%
26 - 30 tahun	2	26	7%	26%
31 - 35 tahun	0	23	0%	23%
>35 tahun	28	45	93%	45%

Sumber : hasil olahan data statistik

Dari tabel 4.2 diatas, jumlah partisipan yang menjadi responden berdasarkan usia bahwa kelompok usia diatas 35 tahun adalah partisipan yang mayoritas dalam penelitian ini hingga memiliki persentase sebesar 93% (Form A) dan 45% (Form B), kelompok usia 20 – 25 tahun adalah merupakan kelompok usia yang termuda, sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden berusia diatas 35 tahun.

### 4.1.3 Gambaran Partisipan berdasarkan Status Pernikahan

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Status Pernikahan**

Status Pernikahan	Eselon (Form A)	Staf (Form B)	Persentase	
			Form A	Form B
Belum Nikah	0	27	0%	27%
Menikah	27	71	90%	71%
Duda/Janda	3	2	10%	2%

Sumber : hasil olahan data statistik

Jumlah partisipan yang memiliki status pernikahan menikah dalam Direktorat Jenderal Perkebunan cukup banyak yang berpartisipasi dalam pengumpulan data kuisioner yaitu sebanyak 71 responden untuk form B dan 27 responden untuk form A.

### 4.1.4 Gambaran Partisipan berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Lama Bekerja**

Lama bekerja	Eselon (Form A)	Staf (Form B)	Persentase	
			Form A	Form B
<1 tahun	0	1	0%	1%
1 - 5 tahun	1	41	3%	41%
5 - 10 tahun	1	14	3%	14%
>10 tahun	28	44	93%	44%

Sumber : hasil olahan data statistik

Berdasarkan tabel diatas, partisipan yang lama kerja diatas 10 tahun adalah responden mayoritas dalam penelitian ini baik itu dari jabatan Eselon (93%) dan jabatan Staf (44%).

#### 4.1.5 Gambaran Partisipan berdasarkan Gaji Pokok per bulan

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Gaji pokok per bulan

Gaji pokok per bulan	Eselon (Form A)	Staf (Form B)	Persentase	
			Form A	Form B
< 2.500.000	3	56	10%	56%
2.500.000 - 4.500.000	27	44	90%	44%
>4.500.000	0	0	0%	0%

Sumber : hasil olahan data statistik

Berdasarkan peraturan pemerintah nomor 15 tahun 2012 bahwa gaji pokok pegawai negeri sipil telah diatur besarnya berdasarkan golongan dan masa bekerja (lampiran 1). Dari tabel diatas juga dapat diketahui bahwa partisipan mayoritas memiliki gaji antara rentang Rp 2.500.000 – Rp 4.500.000.

Demikianlah gambaran partisipan secara umum berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan terakhir, lama bekerja dan gaji pokok per bulan.

#### 4.2 Analisis Data Utama

Sebelum memasuki analisis data utama, kita kembali lagi pada permasalahan utama dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimanakah karyawan dalam mengatasi dan mengelola sebuah konflik yang ada berdasarkan ROCI-II?
2. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan - Kementerian Pertanian?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh pejabat Eselon kepada stafnya dan yang dilakukan staf kepada atasannya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan bagi para pegawai negeri sipil pada Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian?

Untuk menganalisis data utama ini peneliti melakukan uji reliabilitas terlebih dahulu dengan cara analisis skala reliabilitas terhadap variabel-variabel ROCI-II pada form A, form B dan JSS Spector secara keseluruhan, kemudian analisis deskriptif statistik untuk mengetahui mean, standar deviasi. Setelah itu peneliti melakukan analisis korelasi dan regresi berganda antar variabel ROCI-II dan JSS Spector. Dimana form A adalah merupakan sebuah form kuisioner yang mencakup gaya manajemen konflik pejabat Eselon kepada stafnya yang dikaitkan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dari pejabat Eselon tersebut. Sedangkan form B adalah merupakan sebuah form kuisioner yang mencakup gaya manajemen konflik staf fungsional umum dan tertentu kepada atasannya yang dikaitkan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dari staf tersebut.

#### 4.2.1 Reliabilitas

Setelah melakukan penyebaran kuisioner kepada para responden, kuisioner-kuisioner tersebut diberikan skor terlebih dahulu dalam Microsoft Excel untuk disesuaikan angka skornya sesuai dengan tata cara penilaian ROCI-II dan JSS Spector. Penilaian dari kuisioner form A dan form B ini kemudian diolah dengan menggunakan SPSS versi 17. Hasil uji reliabilitas yang dihasilkan dari seluruh kuisioner yang lolos adalah sebagai berikut

**Tabel 4.6 Cronbach's Alpha Gaya Manajemen Konflik dan Kepuasan Kerja**

Variabel	Item	Cronbach's Alpha	
		Form A	Form B
<i>Integrating</i>	7	0,763	0,831
<i>Obliging</i>	6	0,758	0,787
<i>Dominating</i>	5	0,745	0,666
<i>Avoiding</i>	6	0,774	0,62
<i>Compromising</i>	4	0,501	0,744
<i>Job Satisfaction</i>	36	0,814	0,868

Sumber : hasil olahan data statistik

Dari tabel diatas, jumlah partisipan yang mengisi kuisioner form A adalah 30 responden dan kuisioner form B mencapai 100 responden dan hasil *Cronbach's Alpha* dari variabel-variabel ROCI-II untuk form A dan form B berada diatas nilai *Cronbach's Alpha* yang direkomendasikan Malhotra yaitu diatas 0,60. Kecuali pada variabel *compromising* untuk form A berada dibawah 0,6 yaitu 0,501, hal ini dapat diartikan bahwa hasil yang dihasilkan dari beberapa pertanyaan mengenai *compromising* kurang dapat diandalkan hasilnya pada form A. Variabel *integrating* masing-masing memiliki *cronbach's alpha* tertinggi pada hasil olahan skala reliabilitasnya yaitu 0,763 (form A) dan 0,831 (form B). Sedangkan dari hasil uji reliabilitas JSS secara keseluruhan untuk 36 item pertanyaan masing-masing form A maupun B memiliki *Cronbach's Alpha* melebihi 0,6 yaitu 0,814 (form A) dan 0,868 (form B), sehingga memiliki hasil reliabilitas yang tinggi.

#### 4.2.2 Deskriptif Statistik

Untuk mengetahui mean dan standar deviasi dapat menggunakan menggunakan analisis deskriptif statistik yang diukur dari hitungan rata-rata dari setiap variabel-variabel ROCI-II pada form A dan form B dan JSS secara keseluruhan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui gaya manajemen konflik apakah yang digunakan oleh para pegawai negeri sipil di Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian apabila mereka menemukan sebuah persoalan atau masalah dalam kehidupan pekerjaan mereka. Analisis deskriptif statistik ini dihitung dengan menggunakan program SPSS yang telah tersedia. Hasil yang dapat ditampilkan adalah hasil perhitungan statistik dari data kuisioner yang telah diolah dan dapat diketahui *mean* dan *standard deviation*. Berikut adalah hasil deskriptif statistik yang tergambar pada tabel berikut ini.

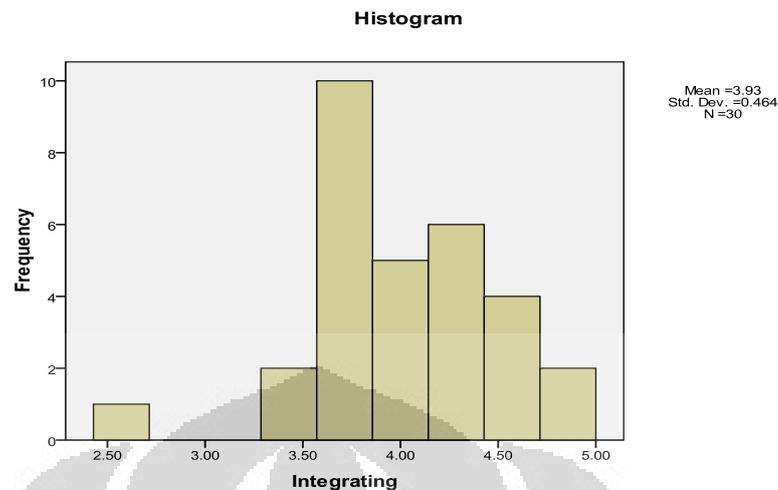
Tabel 4.7 *Mean, Standard Deviation* dari Form A

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
Integrating	30	3.9333	.46364
Obliging	30	3.6222	.56720
Dominating	30	2.9000	.66176
Avoiding	30	2.7944	.78988
Compromising	30	3.8167	.47766
Job Satisfaction	30	4.2370	.49151
Valid N (listwise)	30		

Sumber : hasil olahan data statistik

Dari tabel diatas, *mean* dan standar deviasi dari gaya manajemen konflik untuk form A sebanyak 30 responden, yang tertinggi adalah *integrating* yaitu 3,93 dan 0,464 (standar deviasi). Hal ini menggambarkan rata-rata responden yang memiliki jabatan Eselon lebih banyak menggunakan gaya manajemen konflik integrasi atau berkolaborasi dengan bawahannya dalam menyelesaikan konflik dan mencari solusi dari konflik tersebut dengan cara-cara seperti bertukar informasi dengan bawahannya secara akurat untuk memecahkan masalah bersama-sama, mencoba memahami permasalahan terlebih dahulu dan bekerja sama dengan bawahannya untuk dapat menyelesaikan masalah dengan cara sebaik mungkin. Diagram histogram berdasarkan normality test yang dilakukan pada rata-rata *integrating* adalah sebagai berikut:

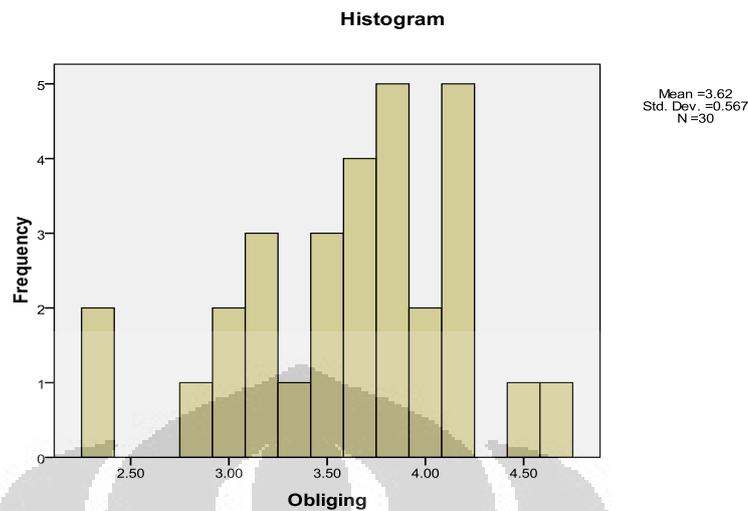


**Gambar 4.1 Histogram *Integrating* Form A**

Sumber : hasil olahan data statistik

Dari tampilan diagram histogram untuk *integrating* pada form A dari hitungan rata-rata jawaban pertanyaan kuisionernya bahwa rata-rata pejabat Eselon cukup setuju dalam hal kolaborasi dengan staf nya untuk menyelesaikan masalah bersama-sama.

Gaya manajemen konflik *obliging* atau dapat disebut akomodasi memiliki mean sebesar 3,62 sehingga menggambarkan bahwa para pejabat Eselon selain juga berkolaborasi dengan bawahannya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada juga mengakomodasi masukan dari bawahannya, mencoba untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan bawahannya dan cukup setuju untuk kadang-kadang membantu bawahannya dalam membuat keputusan sesuai dengan keinginannya.



**Gambar 4.2 Histogram *Obliging* Form A**

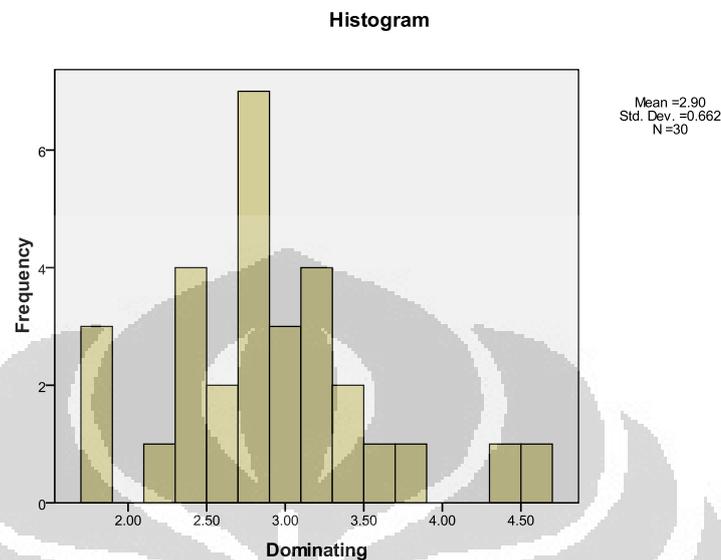
Sumber : hasil olahan data statistik

Dari gambar histogram diatas distribusi jawaban pertanyaan kuisisionernya rata-rata pejabat Eselon setuju untuk menggunakan gaya manajemen konflik akomodasi.

Gaya manajemen konflik seperti dominasi tampaknya pada para pejabat Eselon tidaklah terlalu besar mean (2,9) dan standar deviasinya (0,66). Hal ini menggambarkan bahwa para pejabat Eselon tidak setuju dalam menggunakan gaya manajemen konflik dominasi dalam setiap menyelesaikan masalah dengan bawahannya. Hal ini cukup bagus bagi para pejabat Eselon dikarenakan sesama pegawai negeri sipil yang masa kerjanya cukup panjang mereka tentunya tidak ingin adanya masalah antara para Eselon dan bawahannya kedepannya.

Gambaran tersebut dapat terlihat dari distribusi jawaban untuk indikator variabel ini pada gambar histogram (Gambar 4.3) yang rata-rata menjawab tidak setuju dengan gaya manajemen konflik yang mendominasi seperti menggunakan pengaruhnya dalam menyampaikan pendapat agar dapat diterima keputusannya sesuai dengan keinginannya. Mayoritas pejabat Eselon juga tidak setuju untuk menggunakan cara-cara yang selalu berpegang teguh pada solusinya untuk menyelesaikan masalah. Sedangkan dengan hal-hal pengambilan keputusan yang

mendukung kepentingannya berdasarkan keahlian pejabat Eselon tersebut mayoritas setuju dalam menjawab pertanyaan tersebut.

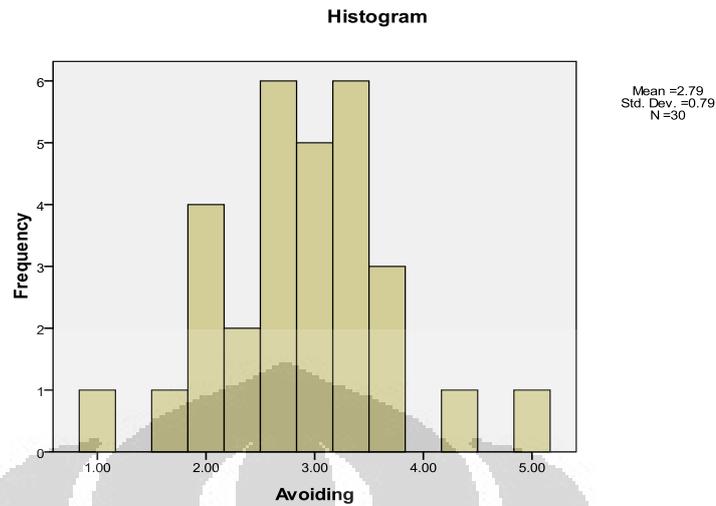


**Gambar 4.3 Histogram Dominating Form A**

Sumber : hasil olahan data statistik

Yang berikutnya adalah gaya manajemen konflik menghindari (*avoiding*) memiliki mean sebesar 2,79 dan standar deviasi sebesar 0,79. Hal ini menggambarkan bahwa para pejabat Eselon menggunakan gaya ini untuk memperlihatkan masalah dan mencoba untuk menyelesaikan sendiri konflik para pejabat Eselon dengan bawahannya. Dan rata-rata pejabat Eselon tidak setuju untuk menghindari diskusi secara terbuka tentang perbedaannya dengan bawahannya.

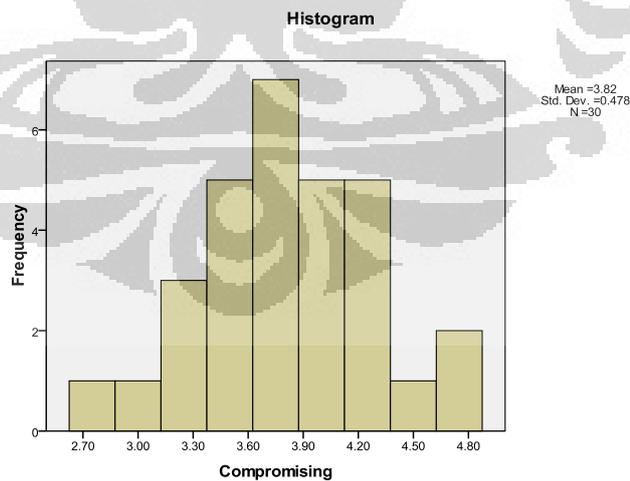
Jika kita melihat grafik histogram (gambar 4.4) dari distribusi jawaban kuisisioner untuk gaya manajemen konflik menghindari ini rata-rata cukup setuju untuk menjauh dari perselisihan dengan para stafnya agar kerjasama dalam timnya dapat lebih harmonis jika perselisihan tersebut tidak diangkat kepermukaan.



**Gambar 4.4 Histogram Avoiding Form A**

Sumber : hasil olahan data statistik

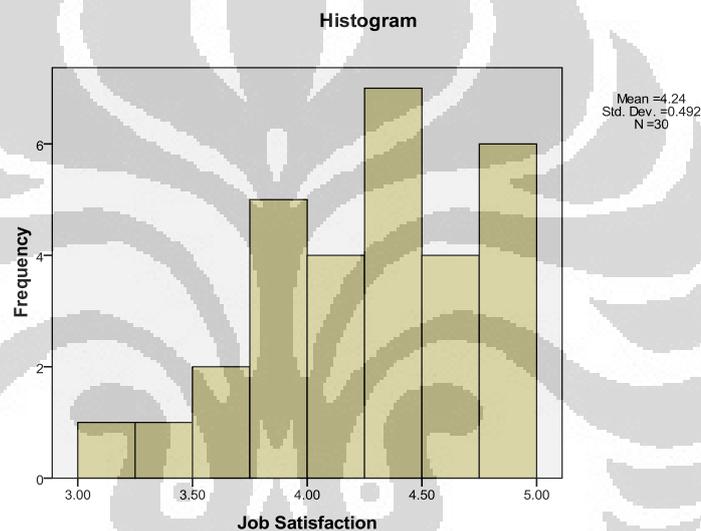
Sedangkan gaya manajemen konflik kompromi (*compromising*) para pejabat Eselon sepakat untuk setuju dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner untuk menemukan jalan tengah untuk menyelesaikan kebuntuan, meminimalisir perbedaan-perbedaan yang ada dengan bawahannya dan bernegosiasi dengan para bawahannya untuk tercapainya musyawarah mufakat.



**Gambar 4.5 Histogram Compromising Form A**

Sumber : hasil olahan data statistik

Variabel kepuasan kerja untuk form A pada penelitian ini juga dilakukan analisis deskriptif statistik untuk mengetahui besaran rata-rata dari penelitian ini. *Mean* kepuasan kerja pada pejabat Eselon sebesar 4,24 dengan standar deviasi atau simpangan baku sebesar 0,492. Berdasarkan hasil ini pula didapat hasil distribusi jawaban telah terdistribusi normal, diagram histogram (gambar 4.6) dibawah ini menggambarkan bahwa rata-rata pejabat Eselon telah memiliki kepuasan kerja secara keseluruhan berdasarkan rata-rata kepuasan kerja secara keseluruhan.



**Gambar 4.6 Histogram Job satisfaction Form A**

Sumber : hasil olahan data statistik

Hasil analisis deskriptif statistik untuk form A dapat disimpulkan bahwa para pejabat Eselon rata-rata menggunakan gaya manajemen konflik integrasi dan kompromi apabila dilihat dari hasil dari *mean* statistik form A karena kedua gaya manajemen konflik tersebut memiliki mean yang terbesar diikuti oleh gaya manajemen konflik akomodasi. Sedangkan untuk kepuasan kerja keseluruhan dari pejabat Eselon adalah rata-rata mereka telah memiliki kepuasan kerja yang baik walaupun dari skala gaji yang dibayarkan kecil dan mereka memiliki *fringe benefit* yang cukup memenuhi kebutuhan mereka kerja dan pribadi mereka.

Pada dasarnya pejabat Eselon telah menggunakan gaya manajemen konflik terhadap bawahannya untuk kelangsungan jalannya pekerjaan apakah itu *integrating, obliging, dominating, avoiding*, maupun *compromising*. Mereka telah melakukan segala sesuatunya atau menggunakan gaya manajemen konflik tersebut menurut porsinya untuk setiap persoalan atau masalah dapat diselesaikan dengan cara-cara yang dapat diterima oleh pejabat Eselon. Gaya manajemen konflik integrasi dalam hal ini lebih banyak dipakai untuk menyelesaikan masalah karena cara-caranya yang mayoritas disetujui oleh pejabat Eselon.

Berikut adalah hasil analisis deskriptif untuk form B yang dibagikan kepada staf fungsional umum dan staf fungsional tertentu di Direktorat Jenderal Perkebunan – Kementerian Pertanian dengan jumlah responden yang berhasil dikumpulkan dan diolah sebanyak 100 responden. Dibawah ini adalah tabel hasil deskriptif statistik form B untuk mengetahui *mean* dan standar deviasi setiap variabel-variabel gaya manajemen konflik ROCI-II dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

**Tabel 4.8 Mean dan Standar Deviasi Form B**

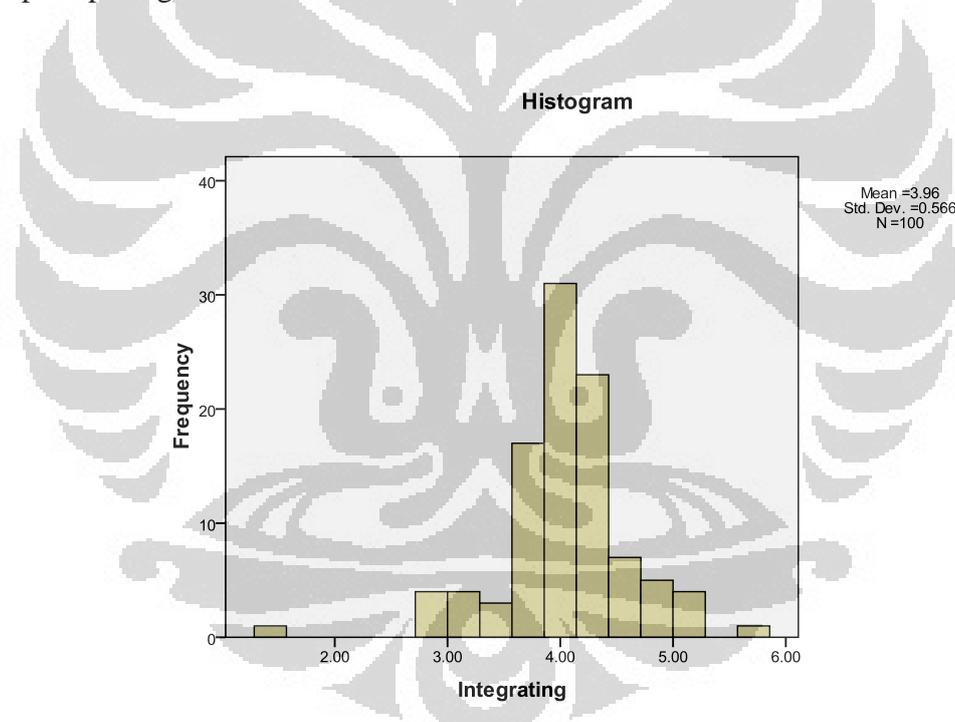
Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Integrating	100	3.9614	.56630
Obliging	100	3.3417	.64370
Dominating	100	2.9160	.64959
Avoiding	100	3.2050	.60667
Compromising	100	3.8075	.60600
Job Satisfaction	100	4.0133	.61455
Valid N (listwise)	100		

Sumber : hasil olahan data statistik

Dalam tabel diatas dapat terlihat bahwa integrasi memiliki mean yang terbesar yaitu 3,96 dan memiliki standar deviasi 0,566. Hal ini dapat menggambarkan bahwa rata-rata staf juga setuju dengan gaya manajemen konflik

yang mengkolaborasi dengan atasannya untuk menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan yang sesuai. Dari rata-rata distribusi jawaban pada form B, para staf mayoritas menjawab setuju untuk gaya manajemen konflik integrasi. Contohnya seperti pada pertanyaan yang menyatakan bahwa para staf mencoba untuk menyelidiki dengan atasannya untuk menemukan solusi yang dapat diterima bersama, mengintegrasikan ide-ide para staf dengan atasannya untuk menghasilkan keputusan bersama, bekerja sama dengan atasannya untuk mencapai solusi sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para staf dalam gaya manajemen konfliknya integrasi dengan atasannya dalam menyelesaikan masalah yang ada dan mencari solusi secara bersama-sama.

Hasil diagram histogram dari distribusi rata-rata jawaban form B adalah seperti pada gambar 4.7 berikut



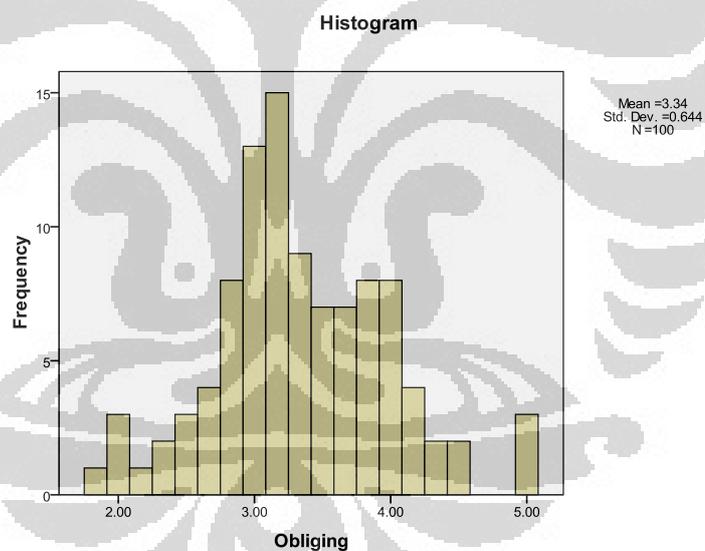
**Gambar 4.7 Histogram *Integrating* Form B**

Sumber : hasil olahan data statistik

Dalam analisis berikutnya adalah hasil olahan data untuk gaya manajemen konflik *obliging* atau sering disebut akomodasi pada form B yang diisi oleh para staf fungsional umum dan tertentu dengan menggunakan analisis deskriptif

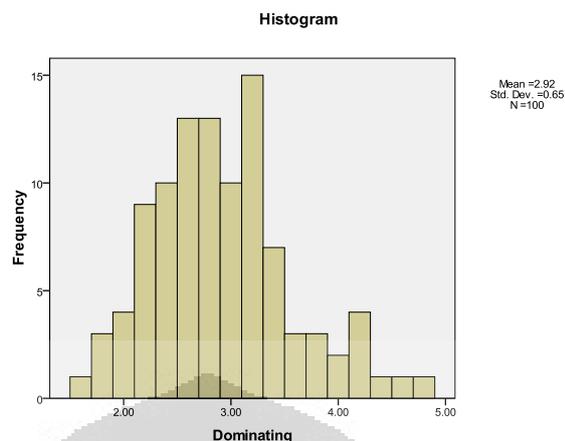
statistik untuk mengetahui *mean* dan standar deviasi yaitu sebesar 3,34 (*mean*) dan 0,644 (*std. deviasi*). Rata-rata distribusi jawaban para staf adalah cukup setuju dengan menggunakan gaya manajemen konflik akomodasi ini dalam menyelesaikan masalah. Hal ini terlihat dalam diagram histogram untuk *obliging* pada form B seperti gambar 4.8. Para staf fungsional umum dan tertentu menyatakan bahwa mereka cukup setuju dengan cara-cara seperti mencoba untuk memenuhi kebutuhan atasannya, mengakomodasi dan menerima keinginan atasannya, membantu mencari solusi sesuai dengan keinginan atasannya.

Dalam hal ini dapat kita simpulkan bahwa rata-rata staf fungsional umum dan tertentu cukup setuju dengan gaya manajemen konflik akomodasi. Pada gambar 4.8 terlihat bahwa diagram bar yang tertinggi terletak pada rentang jawaban dengan skor 3 yang menandakan bahwa skor tersebut adalah cukup setuju.



**Gambar 4.8 Histogram Obliging Form B**

Sumber : hasil olahan data statistik



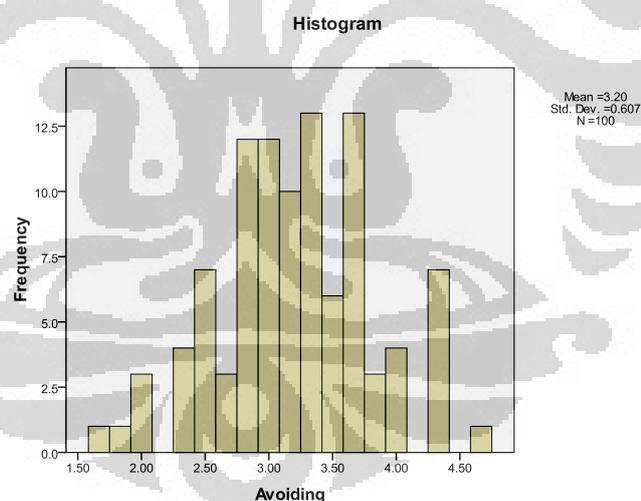
**Gambar 4.9 Histogram Dominating Form B**

Sumber : hasil olahan data statistik

Dalam hasil deskriptif statistik dari diagram histogram untuk gaya manajemen konflik dominasi pada form B rata-rata staf fungsional umum dan tertentu tidak setuju terhadap gaya manajemen konflik dominasi, sehingga para staf cenderung untuk tidak menggunakan gaya manajemen konflik dominasi pada atasannya dikarenakan para staf tidak memiliki otoritas untuk melakukan hal tersebut. Hal ini terkait dengan birokrasi dari sebuah departemen pemerintahan yang menyebabkan gaya manajemen konflik ini tidak cocok untuk para pegawai negeri sipil. Gaya manajemen konflik ini contohnya adalah pegawai menggunakan pengaruhnya untuk dapat diterima ide-idenya, menggunakan otoritas untuk membuat keputusan sesuai dengan keinginan staf. Sedangkan pada beberapa cara dominasi yang dilakukan oleh staf yang menjawab mayoritas setuju pada cara dominasi ini adalah seperti menggunakan keahlian dari staf untuk membuat keputusan yang mendukungnya.

Gaya manajemen berikut adalah *avoiding* atau menghindar pada form B memiliki rata-rata atau *mean* sebesar 3,20 dari jumlah sample 100 responden dan memiliki standar deviasi sebesar 0,607. Dari hasil jawaban yang diisi oleh para staf fungsional umum dan tertentu ini rata-rata pegawai cenderung untuk menghindar dari permasalahan yang ada dalam pekerjaan dengan atasannya. Dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai gaya manajemen konflik ini

para staf mayoritas pegawai menjawab setuju dengan gaya manajemen konflik menghindar. Gaya manajemen konflik seperti ini para staf cenderung untuk menghindar memperlihatkan masalah dan mencoba menyelesaikan sendiri konfliknya dengan atasannya, menghindari diskusi secara terbuka tentang perbedaannya dengan atasannya. Akan tetapi, para staf tidak menghindari perjumpaannya dengan atasannya apabila terjadi masalah. Jadi rata-rata para staf fungsional umum dan fungsional tertentu cukup setuju dengan gaya manajemen seperti ini dan dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai negeri sipil pada direktorat jenderal perkebunan ini menghindari permasalahan dengan atasannya karena mereka ingin merasa aman dalam pekerjaannya di direktorat tersebut. hal ini dapat terlihat pula pada distribusi rata-rata jawaban pada form B ini dalam diagram histogram untuk gaya manajemen konflik ini (gambar 4.10) yang paling banyak menjawab pada skala 3 yang merepresentasikan bahwa responden tersebut cukup setuju.



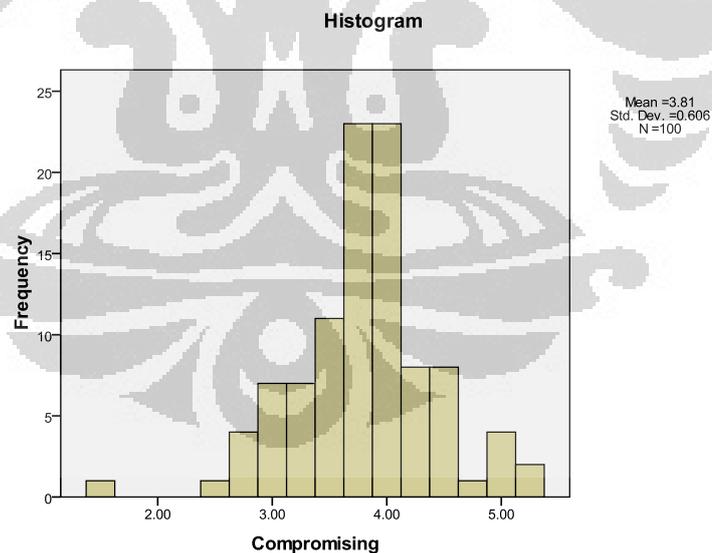
**Gambar 4.10 Histogram Avoiding Form B**

Sumber : hasil olahan data statistik

Gaya manajemen konflik selanjutnya adalah kompromi atau yang sering dikenal dengan musyawarah mufakat, sehingga dalam sebuah masalah untuk mencapai sebuah keputusan yang telah disepakati bersama dilakukan dengan

diskusi bersama antara atasan dan bawahan. Mayoritas staf dalam menjawab kuisisioner mengenai gaya *compromising* ini rata-rata mereka setuju untuk melakukan sebuah diskusi bersama atau melakukan musyawarah mufakat untuk menyelesaikan masalah dan keputusan bersama. Hal ini juga terlihat dari hasil *mean* statistik untuk *compromising* sebesar 3,81 dengan standar deviasi sebesar 0,606.

Cara-cara kompromi yang disetujui oleh para staf ini untuk menyelesaikan permasalahannya adalah seperti mereka mencoba menemukan jalan tengah untuk menyelesaikan kebuntuan dari sebuah masalah, kemudian mereka mencoba untuk meminimalisir perbedaan-perbedaan kita untuk mencapai musyawarah mufakat, dan melakukan negosiasi dengan atasannya agar mendapatkan keputusan yang disepakati bersama. Distribusi jawaban tersebut bahwa mereka setuju dengan gaya manajemen konflik ini terlihat grafik histogram untuk *compromising* pada form B dibawah ini (gambar 4.11). Rata-rata staf menjawab setuju untuk selalu melakukan musyawarah mufakat setiap ada permasalahan.

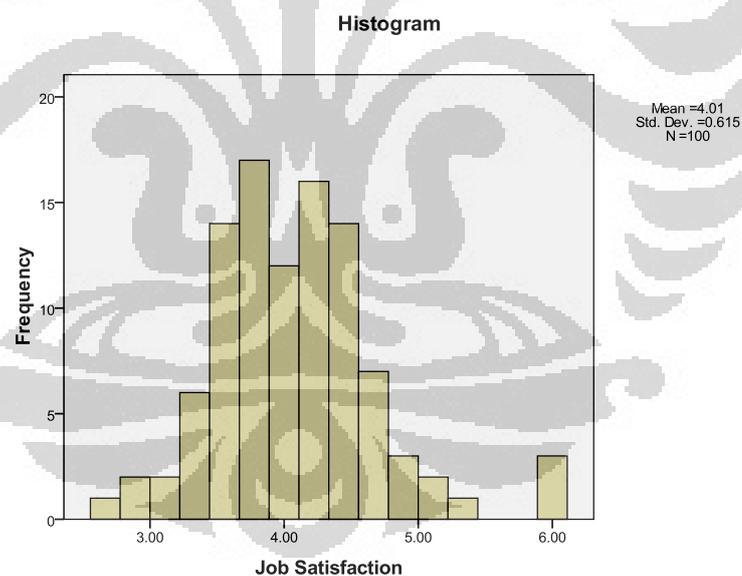


**Gambar 4.11 Histogram *Compromising* Form B**

Sumber : hasil olahan data statistik

Survey kepuasan kerja yang telah dilakukan dalam penelitian ini menggambarkan bahwa *mean* statistik dari kepuasan kerja secara keseluruhan pada form B yang disebarikan kepada staf fungsional umum dan tertentu sebesar 4,01 dengan standar deviasi 0,615. Rata-rata staf ini merasa kurang memiliki kepuasan kerja secara keseluruhan dimana hal ini terlihat mayoritas kurang setuju dengan kepuasan kerja yang ada selama ini. Kurang puasnya para pegawai staf ini dikarenakan kurangnya reward yang ada dari pekerjaannya, budaya kerja PNS dan kepuasan kerjanya terhadap sesama rekan kerja dalam direktorat tersebut.

Kondisi ini dapat terlihat dalam grafik histogram untuk kepuasan kerja secara keseluruhan pada form B seperti pada gambar 4.12 dibawah ini. dalam diagram tersebut terlihat bahwa nilai yang tertinggi dalam diagram tersebut adalah indikator pada rentang 3 sampai dengan 4. Angka 3 pada instrumen kepuasan kerja ini menggambarkan bahwa pegawai tersebut kurang setuju atas kepuasan kerjanya.



**Gambar 4.12 Histogram Job Satisfaction Form B**

Sumber : hasil olahan data statistik

Analisis deskriptif statistik ini dilakukan untuk mengetahui gaya manajemen konflik apa yang digunakan pada pejabat Eselon dan staf Direktorat

Jenderal Perkebunan. Hal ini juga menjawab pertanyaan dari perumusan masalah yang pertama yaitu

*“Bagaimanakah karyawan dalam mengatasi dan mengelola sebuah konflik yang ada berdasarkan ROCI-II?”*

Dalam analisis tersebut dapat disimpulkan berdasarkan besarnya *mean* statistik pada responden pejabat Eselon dan staf fungsional umum dan tertentu bahwa gaya manajemen konflik pada pejabat Eselon dalam mengatasi dan mengelola sebuah konflik menggunakan gaya integrasi atau kolaborasi dimana pejabat Eselon akan mengambil keputusan dengan melakukan kolaborasi dengan bawahannya untuk menghasilkan keputusan yang dapat diterima oleh keduanya. Sedangkan staf fungsional umum dan tertentu dalam mengatasi dan mengelola sebuah konflik menggunakan gaya integrasi atau kolaborasi juga. Gaya manajemen konflik yang digunakan sama dengan pejabat Eselon sehingga dengan begitu dengan mengintegrasikan masalah secara bersama-sama akan menghasilkan solusi yang dapat diterima oleh pihak pejabat Eselon maupun stafnya. Dalam hal ini para pegawai Direktorat Jenderal Perkebunan dalam menyelesaikan, menghadapi masalah sangat kooperatif untuk mengidentifikasi masalah, menghasilkan dan mempertimbangkan solusi alternatif, dan pilih solusi sesuai dengan kepentingan bersama. Dan hal ini dapat memberikan kontribusi yang efektif untuk pejabat Eselon dan stafnya untuk menghasilkan sebuah inovasi untuk Ditjenbun karena selalu menginginkan penyelesaian masalah yang menghasilkan hasil *“win-win solution”* dan menunjukkan kepedulian terhadap diri sendiri dan orang lain yang tinggi. Kesimpulan ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya menurut I. A Williams (2011) menyatakan bahwa dengan adanya penanganan konflik yang efektif dapat menghasilkan kerjasama tim dan kepemimpinan yang efektif, memiliki moral yang tinggi, produktivitas yang meningkat, kepuasan pelanggan, dan kepuasan kerja karyawan.

### 4.2.3 Analisis Korelasi

Analisis korelasi yang dilakukan oleh peneliti ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan gaya manajemen konflik yang dilakukan pejabat Eselon kepada bawahannya maupun staf fungsional umum dan tertentu kepada atasannya dengan kepuasan kerja secara keseluruhan bagi masing-masing pegawai negeri sipil tersebut?

Yang dihubungkan adalah gaya manajemen konflik seperti *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising* dengan kepuasan kerja secara keseluruhan Langkah yang dilakukan adalah dengan menggunakan angka rata-rata hitungan matematika pada setiap indikator yaitu:

$$\text{Integrating (AVG}_{\text{IN}}) = \frac{(\text{MK1} + \text{MK4} + \text{MK5} + \text{MK12} + \text{MK22} + \text{MK23} + \text{MK28})}{7}$$

$$\text{Obliging (AVG}_{\text{OB}}) = \frac{(\text{MK2} + \text{MK10} + \text{MK11} + \text{MK13} + \text{MK19} + \text{MK24})}{6}$$

$$\text{Dominating (AVG}_{\text{DO}}) = \frac{(\text{MK8} + \text{MK9} + \text{MK18} + \text{MK21} + \text{MK25})}{5}$$

$$\text{Avoiding (AVG}_{\text{AV}}) = \frac{(\text{MK3} + \text{MK6} + \text{MK16} + \text{MK17} + \text{MK26} + \text{MK27})}{6}$$

$$\text{Compromising (AVG}_{\text{CO}}) = \frac{(\text{MK7} + \text{MK14} + \text{MK15} + \text{MK20})}{4}$$

Kemudian hasil angka-angka untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan adalah menggunakan analisis faktor terlebih dahulu untuk mengetahui komponen matrix yang terbesar terlebih dahulu di setiap skala JSS Spector lalu dibagi dengan banyaknya jumlah skala dalam JSS Spector yaitu 9 skala (*pay*, *promotion*, *supervision*, *fringe benefit*, *contigent rewards*, *operating conditions*, *coworker*, *nature of work* dan *communication*). Setelah mengetahui nilai dari kepuasan kerja secara keseluruhan maka lakukan analisis korelasi pada program SPSS yang telah disediakan.

Analisis korelasi ini dengan menggunakan *Pearson Correlation* dan menggunakan uji *t-test one-tailed* pada form A (pejabat Eselon) dan form B (staf fungsional umum dan tertentu) untuk melihat hubungan antara gaya manajemen konflik masing-masing form kuisioner dengan kepuasan kerja secara keseluruhan seperti dibawah ini. Hasil dari analisis korelasi ini terdapat 2 buah tabel seperti yang terlihat dalam tabel 4.9 yaitu hasil korelasi gaya manajemen konflik kepada bawahannya dan kepuasan kerja pejabat Eselon (Form A) dan tabel 4.10 adalah hasil korelasi gaya manajemen konflik kepada atasannya dan kepuasan kerja staf fungsional umum dan fungsional tertentu (Form B).

**Tabel 4.9 Korelasi ROCI-II dan JSS Spector Form A**

		Correlations					
		IN	OB	DO	AV	CO	JSS
IN	Pearson Correlation	1	.819**	.238	.091	.516**	.264
	Sig. (1-tailed)		.000	.103	.316	.002	.079
	N	30	30	30	30	30	30
OB	Pearson Correlation	.819**	1	.092	-.077	.261	.346*
	Sig. (1-tailed)	.000		.315	.344	.082	.031
	N	30	30	30	30	30	30
DO	Pearson Correlation	.238	.092	1	.681**	.409*	.033
	Sig. (1-tailed)	.103	.315		.000	.012	.431
	N	30	30	30	30	30	30
AV	Pearson Correlation	.091	-.077	.681**	1	.331*	-.140
	Sig. (1-tailed)	.316	.344	.000		.037	.230
	N	30	30	30	30	30	30
CO	Pearson Correlation	.516**	.261	.409*	.331*	1	-.151
	Sig. (1-tailed)	.002	.082	.012	.037		.213
	N	30	30	30	30	30	30
JSS	Pearson Correlation	.264	.346*	.033	-.140	-.151	1
	Sig. (1-tailed)	.079	.031	.431	.230	.213	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Sumber : hasil olahan data statistik

Hasil ini pula yang digunakan untuk menjawab perumusan masalah yang kedua yaitu

*Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Perkebunan - Kementerian Pertanian?*

Tabel 4.9 diatas menggambarkan bagaimana hubungan antara variabel gaya manajemen konflik dengan kepuasan kerja secara keseluruhan pada pejabat Eselon (form A). Berdasarkan tabel tersebut dan hipotesis awal penelitian ini apakah memiliki hubungan diantaranya, maka hasil analisis hubungan gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja secara keseluruhan pada pejabat Eselon

Hasil dari uji hipotesis H1 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik integrasi atau kolaborasi pada pejabat Eselon memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,079 ( $p < 0,05$ ) dan besar korelasi Pearson sebesar 0,264 sehingga hipotesis alternatif yang diterima karena probabilitas  $> 0,05$ . Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa dengan mengintegrasikan masalah dengan bawahannya memiliki hubungan yang lemah dan hubungannya hampir signifikan (probabilitas mendekati 0,05) dengan kepuasan kerja secara keseluruhan bagi pejabat Eselonnya.

Hasil dari uji hipotesis H2 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik obligasi atau akomodasi pada pejabat Eselon memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,031 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi pearson sebesar 0,346 sehingga hipotesis awal dapat diterima karena tingkat signifikansinya berada pada 96,9% dan memiliki hubungan yang positif walaupun korelasinya lemah, besaran korelasi dibawah 0,5, terhadap kepuasan kerjanya.

Hasil dari uji hipotesis H3 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik dominasi pada pejabat Eselon tidak memiliki hubungan nyata yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,431 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi pearson sebesar 0,033 sehingga hipotesis

yang diterima adalah hipotesis alternatif yaitu tidak memiliki hubungan yang signifikan.

Hasil dari uji hipotesis H4 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik menghindar (*avoiding*) pada pejabat Eselon tidak memiliki hubungan nyata yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,230 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi pearson sebesar -0,140 sehingga hipotesis ini ditolak, karena tingkat signifikansi diatas 0,05 dan korelasinya negatif.

Hasil dari uji hipotesis H5 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik kompromi pada pejabat Eselon tidak memiliki hubungan nyata yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,213 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi pearson sebesar -0,151 sehingga hipotesis ini ditolak.

Hasil analisis korelasi yang dilakukan pada pejabat Eselon ditemukan bahwa hipotesis yang diterima hanyalah hipotesis H2 yaitu gaya manajemen konflik akomodasi atau *obliging* yang memiliki tingkat signifikan dibawah 0,05 dan memiliki korelasi positif walaupun lemah korelasinya dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa gaya manajemen konflik *obliging* kepada bawahannya yang memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja pejabat Eselon secara keseluruhan walaupun hubungannya lemah, yang berarti jika pejabat Eselon menggunakan cara penanganan konflik yang berusaha untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memenuhi kepedulian dari pihak staf memiliki hubungan lemah dengan kepuasan kerja pejabat Eselon.

Berikutnya adalah analisis korelasi yang dilakukan pada staf fungsional umum dan tertentu (form B) untuk mengetahui apakah gaya manajemen konflik kepada atasannya memiliki hubungan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan?

Hasil analisis korelasi pada form B dapat terlihat pada tabel 4.10 berikut ini.

**Tabel 4.10 Korelasi ROCI-II dan JSS Spector Form B**

		Correlations					
		IN	OB	DO	AV	CO	JSS
IN	Pearson Correlation	1	.451**	.438**	.274**	.668**	.194*
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,003	,000	,027
	N	100	100	100	100	100	100
OB	Pearson Correlation	.451**	1	.581**	.376**	.500**	.279**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,002
	N	100	100	100	100	100	100
DO	Pearson Correlation	.438**	.581**	1	.427**	.417**	,095
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000	,173
	N	100	100	100	100	100	100
AV	Pearson Correlation	.274**	.376**	.427**	1	.418**	.261**
	Sig. (1-tailed)	,003	,000	,000		,000	,004
	N	100	100	100	100	100	100
CO	Pearson Correlation	.668**	.500**	.417**	.418**	1	.192*
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,028
	N	100	100	100	100	100	100
JSS	Pearson Correlation	.194*	.279**	,095	.261**	.192*	1
	Sig. (1-tailed)	,027	,002	,173	,004	,028	
	N	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Sumber : hasil olahan data statistik

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa gaya manajemen konflik yang memiliki hubungan yang signifikan terdapat 2 gaya manajemen konflik. Oleh karena itu mari kita lihat hipotesis yang sama seperti pada form A sebelumnya diberlakukan pada form B, manakah hipotesis yang diterima pada form B?

Hasil dari uji hipotesis H1 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik integrasi atau kolaborasi pada staf fungsional umum dan tertentu memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,027 ( $p < 0,05$ ) dan besar korelasi Pearson sebesar 0,194 sehingga hipotesis ini diterima karena tingkat signifikansinya

berada pada 97,3% dan hubungan yang positif walaupun korelasinya lemah terhadap kepuasan kerjanya.

Hasil dari uji hipotesis H2 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik obligasi atau akomodasi pada staf fungsional umum dan tertentu memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002 ( $p < 0,01$ ) dan korelasi pearson sebesar 0,279 yang berarti korelasinya lemah, sehingga hipotesis ini dapat diterima karena tingkat signifikansinya berada pada 99,8% dan memiliki hubungan yang positif walaupun lemah korelasinya terhadap kepuasan kerjanya.

Hasil dari uji hipotesis H3 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik dominasi pada staf fungsional umum dan tertentu tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,173 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi pearson sebesar 0,095 sehingga hipotesis ini ditolak.

Hasil dari uji hipotesis H4 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik menghindar pada staf fungsional umum dan tertentu memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,004 ( $p < 0,01$ ) dan korelasi pearson sebesar 0,261 sehingga hipotesis ini diterima karena tingkat signifikansinya berada pada 99,6% dan memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerjanya.

Hasil dari uji hipotesis H5 menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik kompromi pada pejabat Eselon memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,028 ( $p < 0,05$ ) dan korelasi pearson sebesar 0,192 sehingga hipotesis ini diterima karena tingkat signifikansinya berada pada 97,2% dan memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerjanya.

Hasil analisis korelasi yang dilakukan pada staf fungsional umum dan tertentu ditemukan bahwa hipotesis yang diterima adalah hipotesis H2 (*obliging*) dan H4 (*avoiding*) yaitu memiliki tingkat signifikan dibawah 0,01 dan memiliki

korelasi positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Selain itu hipotesis H1 (*integrating*) dan H5 (*compromising*) memiliki tingkat signifikan dibawah 0,05 dan memiliki korelasi positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Dari hasil analisis korelasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan gaya manajemen konflik kepada atasannya seperti mengakomodasi, menghindar, mengintegrasikan dan mengkompromikan konflik dengan atasannya memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerjanya secara keseluruhan walaupun hubungan antara kedua variabel tersebut lemah.

#### 4.2.4 Analisis Regresi

Analisis Regresi ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh yang disebabkan oleh gaya manajemen konflik yang dilakukan pejabat Eselon kepada stafnya (Form A) maupun yang dilakukan staf fungsional umum dan tertentu kepada atasannya (Form B) terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan bagi masing-masing pegawai negeri sipil tersebut. Dalam menganalisis pengaruh ini peneliti menggunakan analisis regresi berganda yang dilakukan pada variabel x (ROCI-II) dan variabel y (JSS) pada form A dan B. Seperti halnya pada saat menganalisis korelasi yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan SPSS versi 17, menghasilkan juga bagan korelasi pada hasil regresi yang dilakukan. Hasil korelasi ini sama seperti yang dilakukan pada analisis korelasi diatas. Maka hasil tabel korelasi pada analisis regresi tidak perlu ditampilkan pada analisis pengaruh ini.

Pertama, hasil regresi berganda yang dilakukan pada form A menghasilkan *R squared* secara keseluruhan adalah 0,224 dimana F hitung sebesar 1,386 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,265 ( $p < 0,05$ ) (lihat Tabel 4.11). Oleh karena itu, hasil regresi pada form A ini menyatakan bahwa gaya manajemen konflik pejabat Eselon kepada stafnya memiliki pengaruh yang lemah ( $R = 0,473$ ) dengan variasi dari kepuasan kerja secara keseluruhan pada pejabat Eselon hanya sebesar 22,4% yang dapat dijelaskan oleh variabel gaya manajemen konflik. Akan tetapi pengaruhnya tersebut tidak signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan

karena tingkat signifikansi (0,265) diatas 0,05. Sehingga pernyataan mengenai gaya manajemen konflik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada penelitian terdahulu tidak terbukti jika diterapkan pada pejabat Eselon. Terjadinya anomali ini dikarenakan adanya faktor lain yang lebih mempengaruhi secara nyata terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pada pejabat Eselon seperti yang ditunjukkan dari besaran *R square* sebesar 0,224 yang berarti masih ada 77,6% faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon dan faktor-faktor ini bisa saja dari faktor lain seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan lain-lain yang lebih signifikan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pejabat Eselon.

Berikut adalah tabel hasil regresi berganda ROCI-II terhadap JSS Form A yang telah dijelaskan diatas.

**Tabel 4.11 Regresi Berganda ROCI-II terhadap JSS Form A**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.473 <sup>a</sup>	.224	.062	.47593	.224	1.386	5	24	.265

a. Predictors: (Constant), Compromising, Obliging, Avoiding, Dominating, Integrating

b. Dependent Variable: Job Satisfaction

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.570	5	.314	1.386	.265 <sup>a</sup>
	Residual	5.436	24	.227		
	Total	7.006	29			

a. Predictors: (Constant), Compromising, Obliging, Avoiding, Dominating, Integrating

b. Dependent Variable: Job Satisfaction

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.823	.854		4.477	.000		
Integrating	.264	.398	.249	.663	.514	.229	4.361
Obliging	.176	.292	.203	.601	.553	.284	3.515
Dominating	.170	.191	.228	.889	.383	.490	2.040
Avoiding	-.113	.157	-.182	-.719	.479	.507	1.972
Compromising	-.376	.241	-.366	-1.560	.132	.589	1.699

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

Berdasarkan tabel *Coefficients* diatas apabila dilihat dari masing-masing gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh pejabat Eselon kepada stafnya tidak ada yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan karena tidak ada yang memiliki tingkat signifikansi dibawah 0,05 dengan persamaan regresi  $Y = 3,823 + 0,264 IN + 0,176 OB + 0,170 DO - 0,113 AV - 0,376 CO$ .

Hasil regresi pada form A ini dapat diartikan bahwa penanganan konflik dengan bawahannya tidak mempunyai pengaruh apa-apa terhadap kepuasan kerjanya pejabat Eselon karena:

1. Terkait dengan budaya kerja pada struktural organisasi dalam pegawai negeri sipil yaitu hierarki.
2. Kewewenangan dan otoritas pejabat Eselon dalam mengatur dan mengelola kinerja pada bagian yang dipimpinnya.
3. Adanya faktor lain yang lebih signifikan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon yang tidak diukur dalam penelitian ini.
4. Hasil ini didukung oleh penelitian I.A Williams (2011) dalam disertasinya yang mengemukakan bahwa berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dan diolah sebanyak 113 pegawai yang menjadi responden, gaya manajemen konflik *integrating*, *obliging*, *compromising* tidak secara

signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan begitu pula dengan gaya manajemen konflik *dominating*, *avoiding* tidak secara signifikan untuk menurunkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kedua, hasil analisis regresi yang dilakukan pada Form B menghasilkan *R-squared* secara keseluruhan adalah 0,132 dimana F hitung sebesar 2,871 dan tingkat signifikan sebesar 0,019 ( $p < 0,05$ ) yang berarti bahwa gaya manajemen konflik staf kepada atasannya yaitu pejabat Eselon memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pada staf fungsional umum dan tertentu. Akan tetapi pengaruh gaya manajemen konflik staf kepada pejabat Eselon memiliki pengaruh yang lemah atau tidak besar pengaruhnya ( $R\text{ squared} = 0,132$ ) terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan dari staf fungsional umum dan tertentu. Gaya manajemen konflik yang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan adalah gaya *obliging* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,034 ( $p < 0,05$ ) dan besaran *t-test* sebesar 2,157. Selain gaya manajemen konflik *obliging* terdapat gaya manajemen konflik *avoiding* yang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pada staf dengan tingkat signifikansi sebesar 0,047 ( $p < 0,05$ ) dan besaran *t-test* sebesar 2,009.

Berikut adalah hasil tabel regresi berganda yang dilakukan pada ROCI-II dan JSS form B.

**Tabel 4.12 Regresi Berganda ROCI-II dan JSS Form B**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.364 <sup>a</sup>	.132	.086	.58742	.132	2.871	5	94	.019

a. Predictors: (Constant), Compromising, Dominating, Avoiding, Obliging, Integrating

b. Dependent Variable: Job Satisfaction

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.570	5	.314	1.386	.265 <sup>a</sup>
	Residual	5.436	24	.227		
	Total	7.006	29			

a. Predictors: (Constant), Compromising, Obliging, Avoiding, Dominating, Integrating

b. Dependent Variable: Job Satisfaction

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.581	.474		5.440	.000		
Integrating	.129	.145	.119	.890	.376	.515	1.941
Obliging	.261	.121	.274	2.157	.034	.573	1.745
Dominating	-.187	.119	-.197	-1.567	.120	.582	1.718
Avoiding	.228	.113	.225	2.009	.047	.737	1.357
Compromising	-.036	.142	-.036	-.256	.799	.469	2.131

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

Berdasarkan tabel koefisiensi regresi form B dapat diketahui persamaan regresi untuk form B adalah  $Y = 2,581 + 0,129 IN + 0,261 OB - 0,187 DO + 0,228 AV - 0,36 CO$ .

Hasil regresi dari form B ini dapat diartikan dengan menggunakan gaya manajemen konflik seperti *obliging*, staf akan berusaha untuk menerima masukan, selalu sependapat dengan atasannya dan selalu memenuhi keinginan atasannya agar mendapatkan sebuah pekerjaan yang akan diberikan oleh atasannya kepada dia. Dengan adanya pekerjaan yang banyak maka kepuasan kerja staf akan meningkat. Selain itu ketika timbul permasalahan pekerjaan antar staf dengan pejabat Eselon, staf cenderung akan menghindari agar tidak terjadi konflik yang berkepanjangan dengan atasannya. Budaya kerja yang hierarki seperti ini yang

membuat para staf akan patuh saja dengan apa yang diinstruksikan oleh pejabat Eselonnya atau pun menghindari dari konflik yang terjadi sehingga keamanan kerja bagi staf terjamin kedepannya. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Weider-Hartfield dan Hartfield (1995) yang mengatakan bahwa gaya manajemen konflik integrasi dalam situasi yang melibatkan manajemen konflik dengan supervisor dilaporkan kurang signifikan terhadap konflik intrapersonal, intragrup dan intergroup dibandingkan dengan yang tingkat integrasinya rendah.

#### 4.2.5 Perbedaan Hasil Korelasi dan Regresi

Berdasarkan hasil statistik dari korelasi dan regresi pada form A terjadi sebuah anomali terhadap hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya manajemen konflik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Hal ini terjadi karena adanya faktor lain yang lebih mempengaruhi secara nyata terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pada pejabat Eselon seperti yang ditunjukkan dari besaran *R square* sebesar 0,224 yang berarti masih ada 77,6% faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon dan faktor-faktor ini bisa saja dari faktor lain seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan lain-lain yang lebih signifikan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pejabat Eselon. Apabila dilihat dari segi korelasi antara variabel x (ROCI-II pejabat Eselon kepada staf) dan variabel y (JSS keseluruhan) pada penelitian ini menyatakan bahwa gaya manajemen konflik pejabat Eselon kepada stafnya memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan yaitu gaya *obliging*. Akan tetapi hal tersebut belum tentu mempunyai pengaruhnya pada kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon. Dari kedua analisis ini dapat disimpulkan bahwa seberapa besar hubungan dan pengaruh gaya manajemen konflik pejabat Eselon kepada stafnya sama-sama lemah hubungan maupun pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon. Hal ini dapat dilihat dari besaran korelasi Pearson (0,346) dan derajat angka keeratan antar variabel ( $R = 0,473$ ;  $R\text{-square} = 0,224$ ) sama-sama dibawah 0,5,

sehingga masih ada faktor lain yang bisa saja memiliki hubungan dan pengaruh positif dan kuat terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon. Selain itu pula yang menyebabkan perbedaan ini terjadi yaitu apabila dilakukan analisis korelasi pada form A terdapat salah satu variabel independen memiliki korelasi yang signifikan dan jika dilihat lebih jauh lagi mengenai pengaruhnya secara keseluruhan tidak ada yang mempengaruhi secara signifikan variabel-variabel dari ROCI-II terhadap JSS pejabat Eselon adalah besarnya korelasi gaya manajemen konflik yang dihasilkan tidaklah besar atau lemah sehingga jika dilihat pengaruhnya kepada kepuasan kerja secara keseluruhan akan tereduksi oleh proses regresi yang ingin melihat pengaruhnya lebih lanjut secara keseluruhan sehingga jika dilihat pengaruhnya dari setiap variabel akan berkurang. Oleh karena itu gaya manajemen konflik pejabat Eselon kepada staf bawahannya sama sekali tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan yang disebabkan oleh budaya kerja yang memiliki sistem hierarki; kewewenangan dan otoritas untuk mengatur kinerja yang ada pada bagian yang dipimpinnya.

Hasil analisis statistik dari korelasi dan regresi pada form B menunjukkan gaya manajemen konflik staf kepada pejabat Eselon memiliki hubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan, dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05. Hal ini berarti bahwa jika staf fungsional umum dan tertentu menggunakan gaya manajemen konflik *obliging* dan *avoiding* kepada atasannya (pejabat Eselon), maka akan berpengaruh positif pada kepuasan kerja secara keseluruhan. Mereka menggunakan taktik penanganan konflik seperti mengakomodasi kebutuhan, keinginan, dan sering sependapat dengan atasannya kemudian berusaha menghindari memperlihatkan masalah, menjauh dari perselisihan, menghindari perdebatan dan mencoba menyelesaikan sendiri konfliknya dengan pejabat Eselon. Maka kepuasan kerja secara keseluruhan staf fungsional umum dan tertentu akan meningkat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil analisisnya pada form B menunjukkan hubungan sebab akibat dari gaya manajemen konflik staf kepada pejabat Eselon dan kepuasan kerja secara keseluruhan pegawai staf fungsional umum dan tertentu. Sama halnya dengan form A, pengaruh yang dihasilkan oleh analisis regresi pada form B

berkurang menjadi 2 variabel independen saja yang signifikan (*obliging* dan *avoiding*) setelah dilakukannya analisis korelasi yang menghasilkan 4 variabel independen yang signifikan hubungannya dikarenakan oleh proses regresi untuk melihat seberapa jauh pengaruhnya terhadap variabel dependennya secara keseluruhan dan jika dilihat dari setiap faktornya maka akan tereduksi jumlahnya yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya dari setiap faktor-faktor yang ada di variabel independen.

Fenomena yang terjadi pada hasil analisis statistik dari korelasi dan regresi pada form A dan B ini bisa saja terjadi karena terdapat variabel independen seperti *integrating* dan *compromising* berhubungan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dan hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya menurut I.A Williams (2011) bahwa *integrating* dan *compromising* memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan, akan tetapi *integrating* dan *compromising* belum tentu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Untuk gaya manajemen konflik *obliging* dan *avoiding* pada form B berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan maka gaya manajemen konflik tersebut tentunya memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan dari staf fungsional umum dan tertentu. Hal ini dapat diartikan bahwa jika pegawai staf menggunakan gaya manajemen konflik seperti *integrating*, *compromising* memang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan akan tetapi hal tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Apabila pegawai staf menggunakan taktik penanganan konflik dengan cara *obliging* dan *avoiding* kepada atasannya maka selain memiliki hubungan dengan kepuasan kerja secara keseluruhannya, cara ini juga mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan dari pegawai staf. Oleh karena itu, staf fungsional umum dan tertentu dalam memenuhi kepuasan kerjanya dalam organisasi hierarki ini cenderung untuk mengikuti dan mematuhi keinginan atasannya; berusaha menghindari memperlihatkan masalah dan mencoba untuk menyelesaikan sendiri konflik dengan atasannya.

Perbedaan hasil yang signifikan antara analisis korelasi dan regresi yang dilakukan pada form A dan B ini menunjukkan kondisi yang sama yaitu masing-masing mengalami reduksi variabel-variabel yang signifikan pada saat analisis korelasi ke analisis regresi. Hal ini dapat terjadi karena variabel-variabel dari ROCI-II yaitu *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising* memiliki hubungan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Besarnya hubungan atau korelasi tergantung pada hasil korelasi Pearson yang digunakan dan dihasilkan dari olahan data form A dan B secara terpisah. Dan masing-masing variabel ROCI-II tersebut juga memiliki interkorelasi satu sama lain (lihat Lampiran 11 dan Lampiran 12). Interkorelasi pada form A mayoritas memiliki korelasi yang signifikan dari setiap variabel gaya manajemen konflik yaitu 2 hubungan di setiap variabel yang ada. Contohnya adalah dalam gaya manajemen konflik *integrating* memiliki hubungan yang signifikan dengan *obliging* dan *compromising* saja. Sehingga mengakibatkan adanya reduksi pada saat melakukan analisis regresi untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan untuk gaya manajemen konflik *integrating* apabila ingin melihat pengaruhnya secara parsial. Lain halnya dengan hasil dari analisis korelasi pada form B, interkorelasi dari masing-masing variabel yang ada memiliki hubungan yang signifikan semuanya. Hasil regresi terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja secara keseluruhan yang tereduksi pada tingkat signifikansi dibawah 0,01 saja yaitu gaya *obliging* dengan *avoiding* karena hubungan atau korelasinya dengan kepuasan kerja sangat signifikan sehingga berpengaruh juga pada kepuasan kerja secara keseluruhan pada staf fungsional umum dan tertentu.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kerangka konseptual bahwa gaya manajemen konflik memiliki pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja bagi karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik yang digunakan oleh pejabat eselon (N=30) adalah integrasi (IN) untuk mengatasi dan mengelola konflik yang ada pada Direktorat Jenderal Perkebunan. Sedangkan gaya manajemen konflik yang digunakan oleh staf-staf fungsional umum dan tertentu (N=100) adalah integrasi (IN) juga untuk mengatasi dan mengelola konflik yang ada pada Direktorat Jenderal Perkebunan. Dimana hasil analisa deskriptif statistik menunjukkan *mean* yang terbesar diantara indikator gaya manajemen konflik ROCI-II pada form A (3,93) dan form B (3,96) adalah *integrating*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para pegawai Direktorat Jenderal Perkebunan dalam menyelesaikan, menghadapi masalah sangat kooperatif untuk mengidentifikasi masalah, menghasilkan dan mempertimbangkan solusi alternatif, dan pilih solusi sesuai dengan kepentingan bersama. Dan hal ini dapat memberikan kontribusi yang efektif untuk pejabat Eselon dan stafnya untuk menghasilkan sebuah inovasi untuk Ditjenbun karena selalu menginginkan penyelesaian masalah yang menghasilkan hasil “*win-win solution*” dan menunjukkan kepedulian terhadap diri sendiri dan orang lain yang tinggi.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan pada pejabat eselon (form A) adalah gaya manajemen konflik akomodasi atau *obliging* yang

memiliki tingkat signifikan dibawah 0,05 (0,031) dan memiliki korelasi positif (0,346) terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa gaya manajemen konflik kepada bawahannya yang memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja pejabat Eselon secara keseluruhan adalah *obliging*, yang berarti bahwa kepuasan kerja pejabat Eselon mempunyai hubungan dengan cara penanganan konflik yang berusaha untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memenuhi kepedulian dari pihak stafnya.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan pada staf fungsional umum dan tertentu (form B) adalah hipotesa H2 (*obliging*) dan H4 (*avoiding*) yaitu memiliki tingkat signifikan dibawah 0,01 (OB = 0,002; AV = 0,004) dan memiliki korelasi positif (OB = 0,279; AV = 0,261) terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Selain itu hipotesa H1 (*integrating*) dan H5 (*compromising*) memiliki tingkat signifikan dibawah 0,05 (IN = 0,027; CO = 0,028) dan memiliki korelasi positif (IN = 0,194; CO = 0,192) terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan gaya manajemen konflik kepada atasannya seperti mengakomodasi, menghindari, mengintegrasikan dan mengkompromikan konflik dengan atasannya memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerjanya secara keseluruhan.
4. Hasil penelitian pada form A menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik pejabat Eselon kepada stafnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon. Sedangkan hasil penelitian pada form B menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik staf kepada pejabat Eselonnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan staf fungsional umum dan tertentu dimana gaya manajemen konfliknya adalah *obliging* dan *avoiding*. Besarnya pengaruh yang dihasilkan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan dari form A dan B cukup kecil yaitu sebesar 22,4% (form A) dan 13,2% (form B).

5. Hasil penelitian mengenai perbedaan hasil analisis korelasi dengan regresi pada form A menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik pejabat Eselon pada stafnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon, akan tetapi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon sehingga dapat diartikan juga bahwa gaya manajemen konflik form A tidak memiliki hubungan sebab akibat. Sedangkan hasil penelitian pada form B menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik memiliki hubungan sebab akibat dengan kepuasan kerja secara keseluruhan staf fungsional umum dan tertentu. Karena dengan menggunakan gaya manajemen konflik staf kepada pejabat Eselon seperti *obliging* dan *avoiding* dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan dari staf tersebut. Hal ini terjadi karena proses regresi yang merupakan tahap selanjutnya dari analisis korelasi untuk melihat seberapa jauh pengaruhnya terhadap variabel dependennya secara keseluruhan dan jika dilihat dari setiap faktornya maka akan tereduksi jumlahnya yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya dari setiap faktor-faktor yang ada di variabel independen.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan dan keterbatasan sebagai berikut:

- Sampel data untuk form A terbatas hanya pada pejabat Eselon IV dan III saja, dikarenakan kesibukan pejabat-pejabat Eselon II, dan I.
- Waktu yang dilakukan untuk pengumpulan data relatif singkat dikarenakan lamanya proses perizinan untuk melakukan riset karya akhir dalam suatu birokrasi pemerintahan.
- Dalam hasil pengolahan data beberapa skala indikator kepuasan kerja Spector menunjukkan hasil uji reliabilitasnya kurang baik sehingga peneliti

memutuskan menggunakan hasil uji reliabilitas secara keseluruhan karena uji reliabilitas memenuhi standar *Cronbach Alpha* yang digunakan oleh peneliti.

### 5.3 Saran

#### 5.3.1 Bagi Direktorat Jenderal Perkebunan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya manajemen konflik dengan kepuasan kerja secara keseluruhan pada form B sehingga diperlukan adanya upaya dari pihak manajemen untuk mempertimbangkan hasil penelitian ini menjadi suatu masukan yang dapat diimplementasikan di lingkungan kerja agar kepuasan kerja para pegawai negeri sipil setempat meningkat.

#### 5.3.2 Bagi Akademisi dan Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi akademisi untuk dapat lebih menggali lagi tentang pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dari pejabat Eselon dari beberapa perspektif yang berbeda seperti budaya kerja, kepemimpinan, dan sebagainya, karena berdasarkan hasil regresi yang dilakukan dalam penelitian ini tidak terbukti dan tidak ada dari gaya manajemen konflik yang ada mempengaruhi kepuasan kerja para pejabat Eselon. Hasil regresi gaya manajemen konflik dan kepuasan kerja secara keseluruhan pada pejabat Eselon menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,265 ( $p < 0,05$ ) dan *R square* sebesar 0,224. Apabila dilihat dari setiap indikator independen variabelnya tidak ada yang memiliki tingkat signifikan dibawah 5%. Sehingga masih ada 77,6% dari faktor lain yang dapat mempengaruhi secara positif dan kuat terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan pejabat Eselon.

## DAFTAR REFERENSI

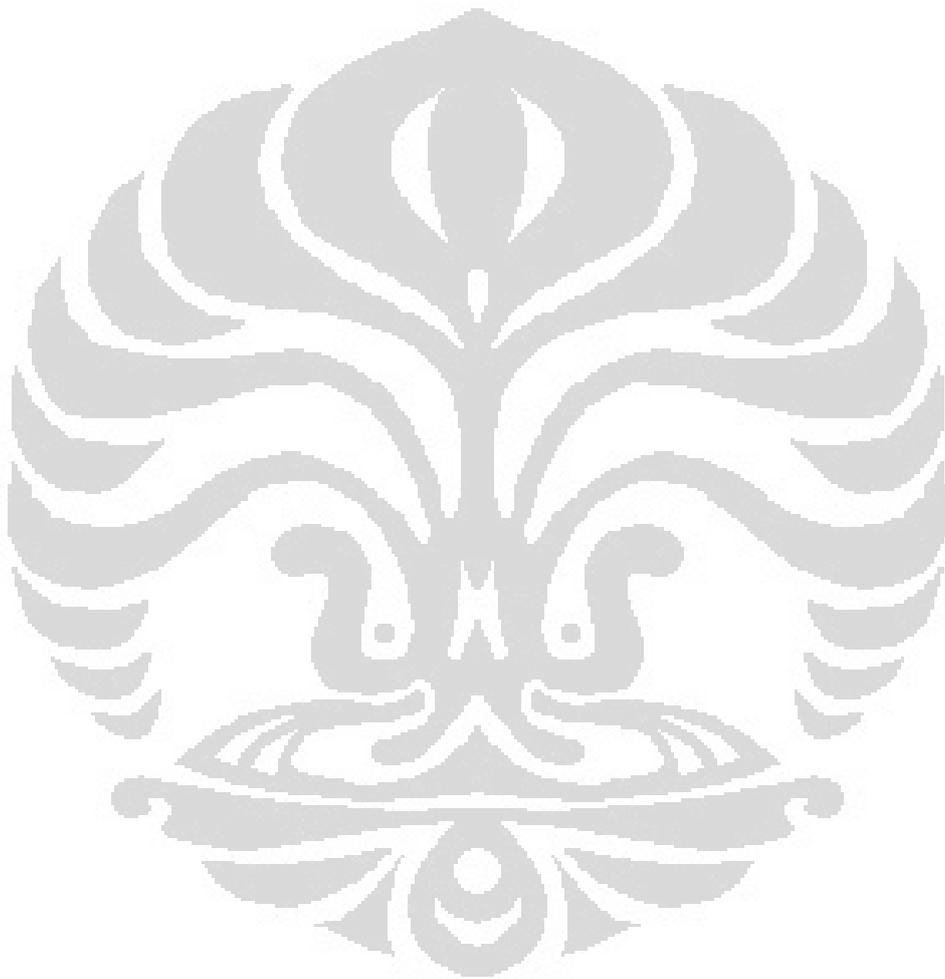
- Al-Ajmi, R. S. (2007). "The effect of personal characteristics on conflict management style". *Competitive Review: An International Business Journal*, 17(3), 181-192.
- Anaroga, P. (2004). *Manajemen Bisnis*. Cetakan Ketiga, Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad Mohammad. (2003). *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Edisi Empat. Yogyakarta: Liberty.
- Assael, H. (1969). Constructive role of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 573-82.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (1994). *Social psychology: Understanding human interaction* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon. (A Division of Simon & Schuster, Inc).
- Beersma, B., & De Dreu, C.K. W. (2005). "Conflict's consequences: Effects of social motives on post-negotiation creative and convergent group functioning and performance". *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 358-374.
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, M. P. (2008). "Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 277-295.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). "Conflict Management for Effective Top Management Teams and innovation in China". *Journal of Management Studies*. 42(2), p.277-300.
- Choudrie, J. (2005). "Understanding the role of communication and conflict on reengineering team development". *Journal of Enterprise Information Management*, 18(1/2), 64-78.
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict organizations*. London: Sage.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. (2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). "Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*. 12, 4-22.

- Deutsch, M. (1969). "Conflicts: Productive and destructive". *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-41.
- Gitlow, H., McNary, L. (2005). "Creating Win-win solutions for Team conflicts". *The Journal for Quality & Participation*. 29(3). 20-26.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly Jr., J., & Konopaske, R. (alih bahasa Djarkasih) (1995). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Gutmann, H. M., (2009). "Conflict management as a core competency for HR professionals. *People and Strategy*, 32(1), 32-39.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Jehn, K. A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997a). "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). "Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behaviour*, 25, 187-242.
- Karn, J. S., & Crawling, A. J. (2008). "Measuring the effect of conflict on software engineering teams. *Behavior Research Methods*, 40(2), 582-589.
- Kelly, J., & Kelly, L. (1998). *An existential-systems approach to managing organizations*. Westport, CT: Quorum.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lam, P. K., Chin, K. S., & Pun, K. F. (2007). "Managing conflict in collaborative new product development: A supplier perspective. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 24(9), 891-907.
- Leung, K., & Tjosvold, D. (1998). "Conflict for doing business in the Pacific Rim". In K. Leung & D. W. Tjosvold (Eds.), *Conflict management in the Asia Pacific*. Singapore: Wiley.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research An Applied Oriented*. New Jersey: Prentice Hall. Shimon Schuster Company.

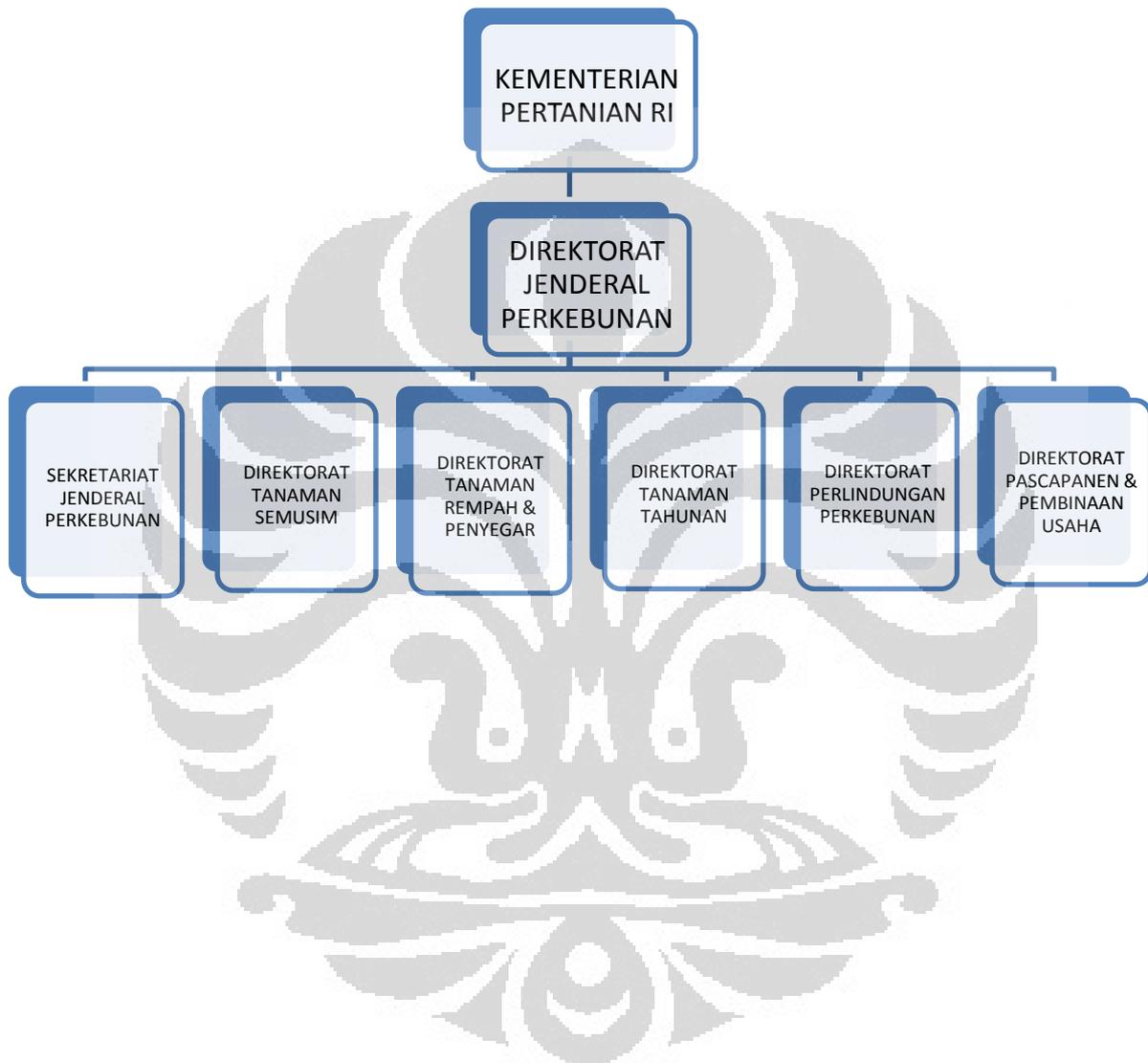
- Montoro-Rodriguez, J., & Small, J. A. (2006). "The Role of Conflict Resolution Styles on Nursing Staff Morale, Burnout, and Job Satisfaction in Long-Term Care". *Journal of Aging and Health*, 18, 385-406.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance". *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 15 (2012). *Perubahan keempat belas atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil*. Diunduh dari <http://www.presidentri.go.id/DokumenUU.php/777.pdf>
- Pondy, L. (1992). "Reflections on Organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 261-284.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 6, pp. 629-652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (1983). "A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3rd ed.). Westport, London: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2004). *Rahim Organizational conflict inventories professional manual*. (2nd ed.). Bowling Green, KY: Center for Advanced Studies in Management.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational behavior* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust". *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Starks, G. L. (2006). "Managing conflict in public organizations. *Public Manager*, 35(4), 55-60.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. Sage Publications.
- Suradji, Drs. MA. (2006). *Manajemen Kepegawaian Negara: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Edisi Revisi III. Lembaga Administrasi Negara – RI.

- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W., & Schimdt, W. H. (1976). "A survey of managerial interest with respect to conflict. *The Academy of Management Journal*, 19, 315-318.
- Tjosvold, D. (2006). "Defining conflict and making choices about its management: Lightening the dark side of organizational life". *International Journal of Conflict Management*. 17(2), 87-95.
- Undang-Undang Nomor 43 (1999). *Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*. Diunduh dari <http://itjen.deptan.go.id/index.php/peraturan-perundangan/371-uu-nomor-43-thn-1999>
- Weider-Hartfield, D., & Hartfield, J. (1995). "Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work". *Journal of Social Psychology*, 135(6), 687-698. ProQuest.
- Williams, I. A. (2011). *Conflict management styles and job satisfaction by organizational level and Status in a Private University*. UMI number 3492567. ProQuest LLC.
- Wirawan (2009). *Conflict Management*. Jakarta: Salemba Humanika.

**LAMPIRAN 1**  
**Peraturan Pemerintah RI No 15 tahun 2012**

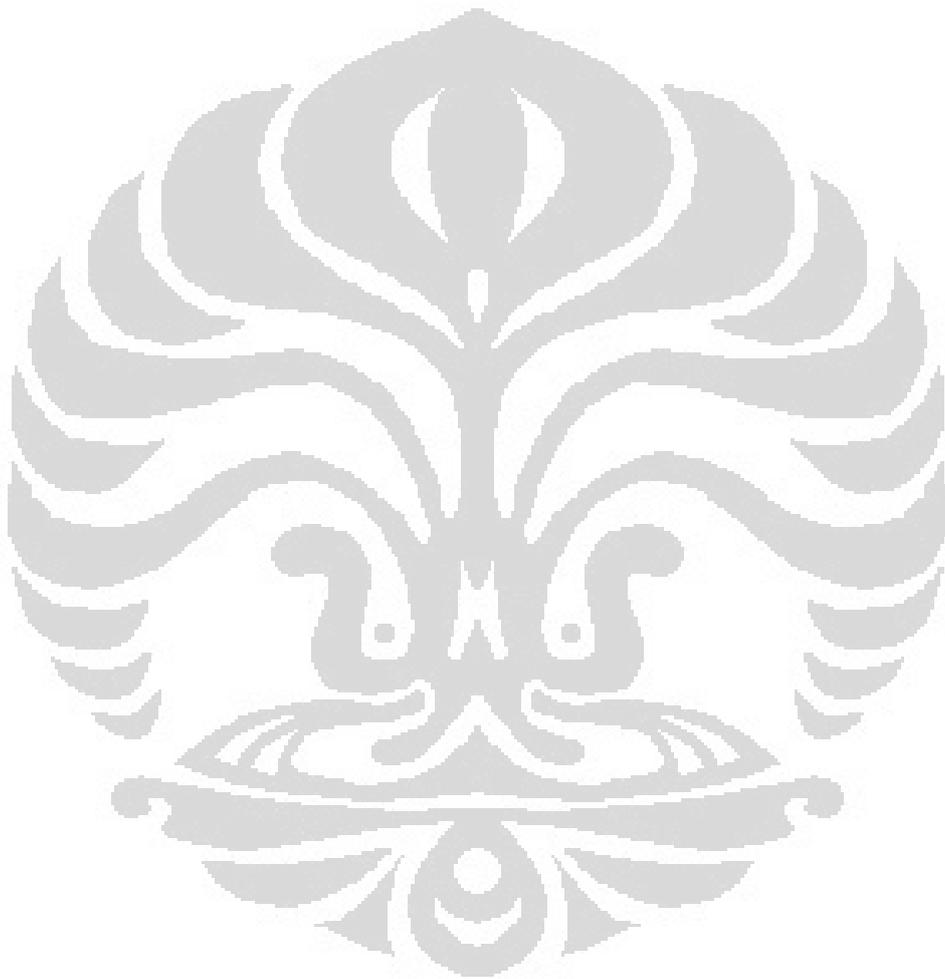


**LAMPIRAN 2**  
**Susunan Organisasi Ditjenbun**



**LAMPIRAN 3**

**UU NO 43 tahun 1999**



## LAMPIRAN 4

### Contoh Kuisisioner Form A

No	Manajemen Konflik (MK-A)	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya mencoba untuk menyelidiki masalah yang sedang terjadi di organisasi dengan bawahan saya untuk menemukan solusi yang dapat diterima pada kita.					
2	Saya biasanya mencoba untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan bawahan saya.					
3	Saya berusaha menghindari memperlihatkan masalah dan mencoba menyelesaikan sendiri konflik saya dengan bawahan saya.					
4	Saya mencoba untuk mengintegrasikan ide-ide saya dengan orang-orang dari bawahan saya untuk datang dengan keputusan bersama.					
5	Saya mencoba untuk bekerja dengan bawahan saya untuk mencari solusi untuk masalah yang memenuhi harapan kita.					
6	Saya biasanya menghindari diskusi terbuka tentang perbedaan saya dengan bawahan saya.					
7	Saya mencoba untuk menemukan jalan tengah untuk menyelesaikan kebuntuan.					
8	Saya menggunakan pengaruh saya untuk dapat diterima ide-ide saya.					
9	Saya menggunakan otoritas saya untuk membuat keputusan sesuai dengan keinginan saya.					
10	Saya biasanya mengakomodasi masukan dari bawahan saya.					
11	Saya menerima masukan dari bawahan saya.					
12	Saya bertukar informasi akurat dengan bawahan saya untuk memecahkan masalah bersama-sama.					
13	Saya biasanya mengizinkan untuk melakukan musyawarah mufakat kepada bawahan saya.					
14	Saya mencoba untuk meminimalisir perbedaan-perbedaan kita untuk mencapai kompromi.					
15	Saya biasanya mengusulkan jalan tengah untuk memecahkan kebuntuan.					
16	Saya mencoba untuk menjauh dari perselisihan dengan bawahan saya.					

No	Kepuasan Kerja	STS	TS	KS	AS	S	SS
1	Saya merasa telah dibayar adil dan sesuai dengan kerja yang saya lakukan.						
2	Terlalu sedikit kesempatan yang ada untuk promosi pada pekerjaan Anda.						
3	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya.						
4	Saya tidak puas dengan hasil manfaat yang saya terima.						
5	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan yang sepatutnya saya terima.						
6	Banyak peraturan dan prosedur kerja menyusahkan saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik.						
7	Saya suka orang yang berkerja bersama dengan saya.						
8	Kadang kala, saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak berguna.						
9	Komunikasi tampak baik dalam organisasi ini.						
10	Kenaikan gaji jarang terjadi.						
11	Mereka yang bekerja dengan baik lebih berpeluang menerima promosi jabatan.						
12	Atasan saya tidak adil terhadap saya.						
13	Manfaat yang kita terima sama baiknya dengan kebanyakan organisasi tawarkan.						
14	Saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak dihargai.						
15	Setiap usaha yang saya lakukan untuk menjadikan pekerjaan menjadi lebih baik, sering didukung oleh organisasi						
16	Saya harus bekerja lebih keras di pekerjaan saya karena ketidakmampuan rekan kerja saya.						
17	Saya suka melakukan pekerjaan saya.						

## LAMPIRAN 5

### Contoh Kuisioner Form B

No	Manajemen Konflik (MK-B)	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya mencoba untuk menyelidiki masalah dengan atasan saya untuk menemukan solusi yang dapat diterima pada kita.					
2	Saya biasanya mencoba untuk memenuhi kebutuhan atasan saya.					
3	Saya berusaha menghindari memperlihatkan masalah dan mencoba menyelesaikan sendiri konflik saya dengan atasan saya.					
4	Saya mencoba untuk mengintegrasikan ide-ide saya dengan orang-orang dari atasan saya untuk datang dengan keputusan bersama.					
5	Saya mencoba untuk bekerja dengan atasan saya untuk mencari solusi untuk masalah yang memenuhi harapan kita.					
6	Saya biasanya menghindari diskusi terbuka tentang perbedaan saya dengan atasan saya.					
7	Saya mencoba untuk menemukan jalan tengah untuk menyelesaikan kebuntuan.					
8	Saya menggunakan pengaruh saya untuk dapat diterima ide-ide saya.					
9	Saya menggunakan otoritas saya untuk membuat keputusan sesuai dengan keinginan saya.					
10	Saya biasanya mengakomodasi keinginan atasan saya.					
11	Saya menerima keinginan atasan saya.					
12	Saya bertukar informasi akurat dengan atasan saya untuk memecahkan masalah bersama-sama.					
13	Saya biasanya mengizinkan untuk melakukan konsesi kepada atasan saya.					
14	Saya mencoba untuk meminimalisir perbedaan-perbedaan kita untuk mencapai kompromi.					
15	Saya biasanya mengusulkan jalan tengah untuk memecahkan kebuntuan.					
16	Saya mencoba untuk menjauh dari perselisihan dengan atasan saya.					
17	Saya menghindari perjumpaan dengan atasan saya.					

No	Kepuasan Kerja	STS	TS	KS	AS	S	SS
1	Saya merasa telah dibayar adil dan sesuai dengan kerja yang saya lakukan.						
2	Terlalu sedikit kesempatan yang ada untuk promosi pada pekerjaan Anda.						
3	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya.						
4	Saya tidak puas dengan hasil manfaat yang saya terima.						
5	Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan yang sepatutnya saya terima.						
6	Banyak peraturan dan prosedur kerja menyusahkan saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik.						
7	Saya suka orang yang berkerja bersama dengan saya.						
8	Kadang kala, saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak berguna.						
9	Komunikasi tampak baik dalam organisasi ini.						
10	Kenaikan gaji jarang terjadi.						
11	Mereka yang bekerja dengan baik lebih berpeluang menerima promosi jabatan.						
12	Atasan saya tidak adil terhadap saya.						
13	Manfaat yang kita terima sama baiknya dengan kebanyakan organisasi tawarkan.						
14	Saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak dihargai.						
15	Setiap usaha yang saya lakukan untuk menjadikan pekerjaan menjadi lebih baik, sering didukung oleh organisasi						
16	Saya harus bekerja lebih keras di pekerjaan saya karena ketidakmampuan rekan kerja saya.						
17	Saya suka melakukan pekerjaan saya.						

## LAMPIRAN 6

### Descriptive Statistic Form A

ROCI-II	Form A				
	1	2	3	4	5
<b>Integrating</b>					
MK1	0	1	1	22	6
MK4	0	4	4	18	4
MK5	0	0	5	20	5
MK12	0	1	6	12	11
MK22	0	1	3	20	6
MK23	0	3	4	21	2
MK28	0	1	6	21	2
Jumlah	0	11	29	134	36
Skor	0	22	87	536	180
Total Skor	825				
<b>Obliging</b>					
MK2	0	5	6	17	2
MK10	1	1	7	17	4
MK11	0	1	4	17	8
MK13	0	2	6	15	7
MK19	1	9	10	9	1
MK24	0	1	13	15	1
Jumlah	2	19	46	90	23
Skor	2	38	138	360	115
Total Skor	538				
<b>Dominating</b>					
MK8	2	19	4	3	2
MK9	3	18	6	0	3
MK18	2	15	9	2	2
MK21	0	5	9	15	1
MK25	0	4	4	21	1
Jumlah	7	61	32	41	9
Skor	7	122	96	164	45
Total Skor	434				
<b>Avoiding</b>					
MK3	5	7	6	10	2
MK6	4	12	5	8	1
MK16	2	7	2	11	8

MK17	12	16	0	0	2
MK26	3	9	7	9	2
MK27	3	7	11	7	2
Jumlah	29	58	31	45	17
Skor	29	116	93	180	85
Total Skor	503				
<b>Compromising</b>					
MK7	0	1	4	16	9
MK14	1	0	6	18	5
MK15	0	0	7	19	4
MK20	0	6	6	18	0
Jumlah	1	7	23	71	18
Total Skor	1	14	69	284	90
Total Skor	458				



## LAMPIRAN 7

### Descriptive Statistic Form B

ROCI-II	Form B				
	1	2	3	4	5
<b>Integrating</b>					
MK1	0	8	17	56	19
MK4	1	4	24	49	22
MK5	1	2	13	53	31
MK12	1	1	8	62	28
MK22	0	5	16	60	19
MK23	0	6	18	51	25
MK28	1	4	26	53	16
Jumlah	4	30	122	384	160
Skor	4	60	366	1536	800
Total Skor	2766				
<b>Obliging</b>					
MK2	3	20	24	42	11
MK10	7	21	30	34	8
MK11	2	17	45	27	9
MK13	0	9	41	42	8
MK19	3	18	43	26	9
MK24	0	6	41	44	9
Jumlah	15	91	224	215	54
Skor	15	182	672	860	270
Total Skor	1999				
<b>Dominating</b>					
MK8	11	51	22	10	6
MK9	26	54	10	7	3
MK18	6	33	35	15	11
MK21	1	21	18	44	16
MK25	2	7	34	47	10
Jumlah	46	166	119	123	46
Skor	46	332	357	492	230
Total Skor	1457				
<b>Avoiding</b>					
MK3	4	21	22	38	15
MK6	7	38	18	27	10
MK16	1	12	21	44	22

MK17	21	65	7	2	5
MK26	1	17	27	38	17
MK27	1	17	24	39	19
Jumlah	35	170	119	188	88
Skor	35	340	357	752	440
Total Skor	1924				
<b>Compromising</b>					
MK7	1	2	23	54	20
MK14	1	1	17	66	15
MK15	1	4	21	55	19
MK20	2	12	30	45	11
Jumlah	5	19	91	220	65
Total Skor	5	38	273	880	325
Total Skor	1521				



## LAMPIRAN 8

### Factor Analysis Form A dan Form B

Form A		N	KMO	Cronbach Alpha	Mean	Std. Deviation
Integrating	IN	30	0,747	0,763	27,53	3,246
Obliging	OB	30	0,68	0,758	21,73	3,403
Dominating	DO	30	0,694	0,745	14,5	3,309
Avoiding	AV	30	0,695	0,774	16,77	4,739
Compromising	CO	30	0,595	0,501	15,27	1,911
Pay	PAY	30	0,661	0,67	15,03	3,469
Promotion	PRO	30	0,634	0,56	15,9	3,273
Supervision	SPV	30	0,481	0,404	17,9	2,426
Fringe Benefit	FRB	30	0,483	0,273	14,3	2,588
Contigent Rewards	CRW	30	0,546	0,146	15,6	2,175
Operating Conditions	OPC	30	0,528	0,352	14,87	2,446
Coworker	COW	30	0,391	-1,78	16	1,259
Nature of Work	NOW	30	0,484	0,355	18,9	1,954
Communication	COM	30	0,591	0,555	16,9	2,893
	<b>JSS</b>			<b>0,814</b>	<b>145,4</b>	<b>14,134</b>
Form B		N	KMO	Cronbach Alpha	Mean	Std. Deviation
Integrating	IN	100	0,81	0,831	27,73	3,964
Obliging	OB	100	0,805	0,787	20,05	3,862
Dominating	DO	100	0,646	0,666	14,58	3,248
Avoiding	AV	100	0,651	0,62	19,23	3,64
Compromising	CO	100	0,727	0,744	15,23	2,424
Pay	PAY	100	0,561	0,615	15,46	3,398
Promotion	PRO	100	0,645	0,707	15,09	3,942
Supervision	SPV	100	0,651	0,719	16,1	3,398
Fringe Benefit	FRB	100	0,678	0,602	14,61	3,315
Contigent Rewards	CRW	100	0,525	0,507	16,02	2,954
Operating Conditions	OPC	100	0,456	0,338	14,37	2,856
Coworker	COW	100	0,538	-0,137	16,74	2,087
Nature of Work	NOW	100	0,657	0,538	17,74	2,721
Communication	COM	100	0,677	0,685	15,36	3,642
	<b>JSS</b>			<b>0,868</b>	<b>140,24</b>	<b>18,248</b>

## LAMPIRAN 9

### Regression Form A

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.473 <sup>a</sup>	.224	.062	.47593

a. Predictors: (Constant), Compromising, Obliging, Avoiding, Dominating, Integrating

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.570	5	.314	1.386	.265 <sup>a</sup>
	Residual	5.436	24	.227		
	Total	7.006	29			

a. Predictors: (Constant), Compromising, Obliging, Avoiding, Dominating, Integrating

b. Dependent Variable: Job Satisfaction

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.823	.854		4.477	.000		
	Integrating	.264	.398	.249	.663	.514	.229	4.361
	Obliging	.176	.292	.203	.601	.553	.284	3.515
	Dominating	.170	.191	.228	.889	.383	.490	2.040
	Avoiding	-.113	.157	-.182	-.719	.479	.507	1.972
	Compromising	-.376	.241	-.366	-1.560	.132	.589	1.699

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

**LAMPIRAN 10**  
**Regression Form B**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.364 <sup>a</sup>	.132	.086	.58742

a. Predictors: (Constant), Compromising, Dominating, Avoiding, Obliging, Integrating

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.954	5	.991	2.871	.019 <sup>a</sup>
	Residual	32.436	94	.345		
	Total	37.390	99			

a. Predictors: (Constant), Compromising, Dominating, Avoiding, Obliging, Integrating

b. Dependent Variable: Job Satisfaction

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.581	.474		5.440	.000		
	Integrating	.129	.145	.119	.890	.376	.515	1.941
	Obliging	.261	.121	.274	2.157	.034	.573	1.745
	Dominating	-.187	.119	-.197	-1.567	.120	.582	1.718
	Avoiding	.228	.113	.225	2.009	.047	.737	1.357
	Compromising	-.036	.142	-.036	-.256	.799	.469	2.131

a. Dependent Variable: Job Satisfaction

**LAMPIRAN 11**  
**Correlation Form A**

**Correlations**

		IN	OB	DO	AV	CO	JSS
IN	Pearson Correlation	1	.819**	,238	,091	.516**	,264
	Sig. (1-tailed)		,000	,103	,316	,002	,079
	N	30	30	30	30	30	30
OB	Pearson Correlation	.819**	1	,092	-,077	,261	.346*
	Sig. (1-tailed)	,000		,315	,344	,082	,031
	N	30	30	30	30	30	30
DO	Pearson Correlation	,238	,092	1	.681**	.409*	,033
	Sig. (1-tailed)	,103	,315		,000	,012	,431
	N	30	30	30	30	30	30
AV	Pearson Correlation	,091	-,077	.681**	1	.331*	-,140
	Sig. (1-tailed)	,316	,344	,000		,037	,230
	N	30	30	30	30	30	30
CO	Pearson Correlation	.516**	,261	.409*	.331*	1	-,151
	Sig. (1-tailed)	,002	,082	,012	,037		,213
	N	30	30	30	30	30	30
JSS	Pearson Correlation	,264	.346*	,033	-,140	-,151	1
	Sig. (1-tailed)	,079	,031	,431	,230	,213	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**LAMPIRAN 12**  
**Correlation Form B**

**Correlations**

		IN	OB	DO	AV	CO	JSS
IN	Pearson Correlation	1	.451**	.438**	.274**	.668**	.194*
	Sig. (1-tailed)		,000	,000	,003	,000	,027
	N	100	100	100	100	100	100
OB	Pearson Correlation	.451**	1	.581**	.376**	.500**	.279**
	Sig. (1-tailed)	,000		,000	,000	,000	,002
	N	100	100	100	100	100	100
DO	Pearson Correlation	.438**	.581**	1	.427**	.417**	,095
	Sig. (1-tailed)	,000	,000		,000	,000	,173
	N	100	100	100	100	100	100
AV	Pearson Correlation	.274**	.376**	.427**	1	.418**	.261**
	Sig. (1-tailed)	,003	,000	,000		,000	,004
	N	100	100	100	100	100	100
CO	Pearson Correlation	.668**	.500**	.417**	.418**	1	.192*
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000		,028
	N	100	100	100	100	100	100
JSS	Pearson Correlation	.194*	.279**	,095	.261**	.192*	1
	Sig. (1-tailed)	,027	,002	,173	,004	,028	
	N	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).